



Plan de Negocio Internacional  
Exportación de discos de morocho congelados a California

Maestrante:  
Lucia Isabel Silva Panchana

Tutor:  
Ricardo Rodríguez

UNIVERSIDAD CASA GRANDE  
Maestría en Negocios Internacionales con mención en Estrategia Competitiva

Septiembre - 2019

## **Abstract**

Los hábitos de consumo en EE.UU. han cambiado, la creciente demanda de alimentos saludables ha ido tomando más protagonismo en el paso de los años, los consumidores son cada vez más conscientes de los productos y el aporte que los ingredientes generan en sus organismos, esto se debe en gran parte a que los nuevos consumidores tienen acceso inmediato a toda clase de investigaciones e información, lo que les permite sentirse con capacidad de generar un estilo de vida más saludable. En estas preferencias se destacan los productos con alto valor nutricional, orgánicos o no procesados. Y es que el consumidor busca productos que se adapten a su estilo y ritmo de vida, el cual cada vez es más acelerado, por lo que los productos convenientes y fáciles de preparar son lo de mayor aceptación, es ahí donde los snacks, a más de ser un alimento de pequeña porción que se suele comer entre comidas, es también categorizado como una pequeña comida, en donde el consumidor busca que sea conveniente, sustancioso y que aporte positivamente a la dieta diaria, es decir que sea un alimento saludable. La propuesta de este estudio, presenta al morocho en la categoría snack, como un producto con potencial para su comercialización a precio competitivo en un mercado diverso, siendo este un producto único por los nutrientes que lo caracterizan al ser cultivado en suelo ecuatoriano y bajo condiciones climáticas únicas.

## **Palabras claves**

Snack, “Back to basics”, Morocho, Saludable, Sin Gluten

## Índice

1. Resumen ejecutivo.....	5
2. Análisis del entorno internacional del negocio.....	6
2.1 Factores económicos, políticos y legales.....	6
2.1.1. Sistema económico .....	6
2.1.2. Sistema político del país .....	8
2.1.3 Comercio internacional. Acuerdos, regulaciones y agencias de gobierno que inciden en el potencial del negocio.....	10
2.1.4. Normas de accesos y requisitos .....	12
2.2 Factores socioculturales.....	13
2.2 Tendencias tecnológicas y de negocios .....	15
3. Planteamiento del problema / necesidad / oportunidad .....	17
4. Análisis del mercado .....	20
4.1 Mercado demanda.....	20
4.2 Mercado oferta.....	23
4.3 Análisis FODA .....	27
5 Propuesta de internacionalización .....	29
5.1 Descripción del producto .....	29
5.2 Misión, visión, objetivos estratégicos.....	33
5.3 Modelo de negocio y propuesta de valor .....	35
5.4 Logística y Canales de comercialización.....	37
5.4.1 Logística y distribución .....	37
5.4.2 Canales de comercialización .....	38
5.5 Estrategia de promoción global .....	39
5.6 Procesos del producto y determinación de la capacidad de producción.....	41
5.7.1 Margen canal de distribución .....	42
5.8 Estructura organizacional requerida .....	42
6. Evaluación financiera del proyecto .....	43
6.1. Presupuesto.....	43
6.2 Proyección de ingresos, gastos, inversión y fuente de financiamiento.....	44
6.3 Flujo de caja.....	45
6.4 Evaluación del proyecto .....	45
7. Conclusiones.....	45
Bibliografía.....	48
Anexos .....	51

## Índice de tablas

Tabla 1 Análisis del Buyer Persona .....	22
Tabla 2 Posible competencia en mercado estadounidense .....	25
Tabla 3 Costos de producción mensual .....	40
Tabla 4 Costos de logística mensual .....	40
Tabla 5 Presupuesto General mensual .....	42
Tabla 6 Proyección de ingresos, gastos, inversión y fuente de financiamiento .....	43
Tabla 7 Flujo de caja .....	43

## 1. Resumen ejecutivo

Las tendencias de los consumidores se han transformando a través de los años, y en especial cuando se habla de mejorar el estilo de vida. Esta es una realidad en aumento en EE. UU. en donde se trata de incluir hábitos saludables en las agitadas vidas, como el ejercicio, el consumo de productos libres de parabenos, sin gluten, orgánicos, fermentados, entre otros. Esta tendencia que sigue creciendo y con mayor variedad de estos productos en las grandes cadenas de autoservicios y ya no solo en los supermercados y ferias de especialidad; así mismo es más común encontrarse con contenido que aborde temas de salud y bienestar en las redes sociales, programas de tv, editoriales y demás medios, lo que genera en las personas la curiosidad de conocer más sobre los orígenes de los productos y cómo usarlos para su beneficio (Pro Ecuador, 2018).

En esta búsqueda por alimentarse mejor ya sea por la fuerte tendencia de llevar un estilo de vida más sano o por consecuencia de alguna enfermedad, las estadísticas y estudios revelan que el aumento de esta tendencia es irreversible. En esta categoría de alimentos saludables, los resultados indican que existe un gran potencial para seguir creciendo e innovando, porque el consumidor actual al tener un acceso rápido a la información, está mejor informado y le permite tener más poder en cuanto a lo que quiere y eso a su vez genera en las marcas mucha más presión, ya que son factores que influyen en el proceso de compra.

Entre los aspectos más valorados por los consumidores cuando tienen que definir su compra, está la transparencia con que las marcas llevan sus procesos de producción, en ese sentido buscan que sean cada vez menos industrializados y con mayor responsabilidad con el medio ambiente. El desafío por ende está en aprovechar esas tendencias y lograr

introducir en el mercado un producto con valor agregado que ayude a cubrir la demanda de alimentos saludables que sigue en aumento en el mundo.

El producto que se plantea para exportar a Estados Unidos son discos de morocho congelados, dentro de la categoría snacks libre de gluten, destacándose en las propiedades beneficiosas que ofrece este alimento, brindando altos niveles nutricionales apropiándose de las características que más valoran los consumidores, las cuales se abordarán más adelante dentro de este estudio.

En cuanto a la viabilidad del producto, el análisis realizado, revela que es muy práctico llevarlo a cabo dado obviamente por el tipo de producto, como su modelo de producción y comercialización del mismo.

Por otro lado, se evidencia que el promedio del rendimiento neto sobre las ventas en los primeros 5 años es del 34.58%, y con crecimiento continuo en los siguientes años, considerando que a partir del siguiente año de iniciada las actividades, se considera por año un crecimiento inflacionario del 3%, el mismo porcentaje se ha considerado como crecimiento en ventas por año para cubrir el efecto inflacionario mencionado. En una economía dolarizada, hablar de un negocio con rendimientos netos como el mencionado, demuestra que es un negocio altamente rentable.

## **2. Análisis del entorno internacional del negocio**

### **2.1 Factores económicos, políticos y legales**

#### **2.1.1. Sistema económico**

Dentro la coyuntura económica mundial, Estados Unidos es un país industrializado cuya economía está compuesta principalmente por una diversificada lista de “comodities”.

Los sectores estratégicos de EE.UU. son: la agricultura (vegetales y frutos secos, los cuales tienen su origen en el estado de California y representan más de un tercio de la producción nacional), el sector industrial, aeronáutico, de manufactura y automotriz en conjunto representa el 19% del PIB. Por otra parte, la explotación de recursos naturales como minerales, gas líquido, producción de electricidad, energía nuclear y exportación de petróleo y sus derivados ha ido en decrecimiento con la intención de proteger la economía nacional de los cambios globales (TMF Group). No obstante, cerca del 80% de la economía estadounidense se compone de servicios como el turismo, la banca y seguros (Santander, 2019).

Con respecto a los indicadores macroeconómicos, se evidencia que desde el año 2016 al 2018 el PIB aumentó de 1,6% al 2,9% y se estima que decrezca al 2,3% para el cierre del presente año y para el 2020 aumente a un 3,6%. En cuanto a la inflación, entre el 2016 al 2018 pasó del 1,3% al 2,5%. y se estima que decrezca un 1% para el cierre del año 2019 (Global Rates). Se puede constatar entonces que la actividad económica para el 2019 desacelerará ligeramente luego de haber experimentado un pico en su histórico, esto debido a las reformas proteccionistas del presidente Donald Trump y las políticas monetarias de la Reserva Federal, que, entre diversos factores, afectaran al sector empresarial al encarecer el crédito, aumentar el gasto militar y el costo de insumos en aduana a una amplia gama de productos (COFACE, 2019). En cuanto para el 2020 se pronostica un escenario positivo, con un crecimiento del PIB de 1,2% y se proyecta una reducción en los años por venir a consecuencia de políticas en los paquetes tributarios (Fondo Monetario Internacional, 2018).

Esto afectaría al proyecto en la medida en que las decisiones económicas del gobierno de Estados Unidos apliquen aranceles a nuestro producto, encareciéndolo. No

obstante las relaciones comerciales entre ambas naciones (EC y EE.UU.) están volviendo a tomar impulso positivo considerando no solo los acercamientos diplomáticos y comerciales, sino por la renovación del SGP y los intercedes de las cámaras y gremios en acceder al mercado extranjero a largo plazo.

Simultáneamente en este escenario, la guerra comercial entre EE.UU. y China se ha intensificado recientemente. La imposición de aumentos en las tarifas sobre las importaciones de China y otros países por parte del presidente Trump han generado una respuesta de igual magnitud por parte del gigante asiático hacia las exportaciones del estado americano (Daniele & Ana Nicolaci , 2019). Esto ha inquietado al sector bursátil y ha generado cierta falta de confianza de los inversores en todo el mundo, debido a la caída de veintidós monedas emergentes en el mercado de valores y el fortalecimiento del dólar (Bloomberg, 2018).

### **2.1.2. Sistema político del país**

Los Estados Unidos de Norteamérica es una República que posee una democracia presidencialista y federal. Es decir, el país es gobernado por el presidente que es elegido a través del voto y el territorio está compuesto por cincuenta y un estados. De acuerdo con la constitución de dicho país, los poderes o funciones del estado están divididos en tres: (ejecutivo, legislativo y judicial.) cada uno con sus respectivas funciones y limitaciones según la ley y la misma constitución (Constitucion de EE.UU., 1787).

Lo destacable de los sistemas federales como el implementado por EE.UU. es el fomento de la eficiencia y la autonomía de los estados que ayudan a reducir el centralismo con el fin de preservar los mercados y el desarrollar la economía.

En este sentido, los cincuenta estados poseen soberanía e independencia, elementos consagrados en sus constituciones estatales. Muestra de aquello es la décima enmienda de la Constitución de los Estados Unidos la cual establece: “Los poderes que la Constitución no delega a los Estados Unidos ni prohíbe a los Estados, queda reservados a los Estados respectivamente o al pueblo.” (Constitucion de EE.UU., 1787). En otras palabras, los estados pueden desarrollar y poner en marcha cualquier ley referente a cualquier materia que no se encuentre dentro de las competencias de la Constitución federal.

En cuanto a las acciones políticas que condicionan el comercio exterior, el informe del World Economic Outlook (WEO) del 2019, demuestra que la actividad económica entre el 2018 – 2019 estaba acelerándose a nivel global y ésta crecería en un 3,9%. En este escenario EE.UU. se había alineado con otros países en el sistema económico mundial en reducir sus barreras comerciales. No obstante, el aumento de las tensiones económicas con China, los cambios en el mercado automotriz en Alemania y la escalada macroeconómica entre Argentina y Turquía, que sumados a la incertidumbre de varias economías, han generado un significativo debilitamiento en la expansión de actividad comercial internacional (FMI - Fondo Monetario Internacional, 2019).

Pero, no todo es desalentador en éste escenario. De acuerdo con el mismo informe, los tipos de cambio han favorecido y fortalecido al Dólar luego de que el Euro se haya depreciado en un 3% debido al deterioro de la confianza de los consumidores y las empresas, lo cual se suma a la creciente preocupación por la posible salida de Gran Bretaña de la Unión Europea. Finalmente, se estima que se alcance una estabilización del crecimiento comercial internacional en el primer semestre del 2019 y posteriormente una gradual recuperación (FMI - Fondo Monetario Internacional, 2019).

### **2.1.3 Comercio internacional. Acuerdos, regulaciones y agencias de gobierno que inciden en el potencial del negocio**

Desde un punto de vista legal, tanto los acuerdos como las agencias de gobierno, representan instituciones que tienen origen en la norma escrita. Una de estas instituciones de comercio internacional entre EE.UU. y Ecuador es el Trade and Investment Council (TIC), un espacio oficial de diálogo entre ambas naciones para establecer acuerdos sobre temas relacionados al comercio, la inversión, así como también proyectos de cooperación, temas de inversión y comercio de productos agrícolas y pesqueros (US Embassy, 2018). La última sesión del TIC fue en el año 2009 y recientemente se ha reactivado, lo que representa una verdadera intensión por ambos países en mejorar y fortalecer sus relaciones comerciales.

El código de comercio de EE.UU. de 1974, establece entre regulaciones, obligaciones y derechos, el marco legal del comercio exterior. Dentro del quinto apartado de dicho cuerpo legal se contempla el Sistema Generalizado de Preferencias (SGP) (US. Congress, 1974), una herramienta que actualmente otorga preferencias a cerca de 3.500 productos de países en desarrollo y a 1.500 productos de cuarenta y tres países desarrollados. Por segunda ocasión, las preferencias arancelarias de este sistema están vigentes para el Ecuador hasta el 31 de diciembre del 2020 (Ministerio de Comercio Exterior - EC, 2017).

El beneficio de este sistema aplica solamente a las subpartidas contempladas en el SGP que gozan de un 0% de arancel de acuerdo a dos condiciones: que el producto sea totalmente elaborado en el país con insumos nacionales, o que el producto sea parcialmente elaborado en el país con insumos importados a condición de que el porcentaje de valor agregado nacional, sea igual o mayor al 35% (Ministerio de Comercio Exterior - EC, 2017).

De acuerdo con el Ministro de Comercio Exterior, Pablo Campana, con el SGP en vigor, se facilita el ingreso de productos ecuatorianos a EE.UU., lo cual nos vuelve más competitivos en comparación con otros países que tienen amplios acuerdos comerciales con EE.UU. (Min. Comercio Exterior, 2018).

Otra institución competente en el comercio es el Federal Trade Commission (FTC), que tiene como objetivo no solo prevenir las prácticas comerciales anticompetitivas o engañosas hacia los consumidores, sino también mejorar el nivel de información de las opciones disponibles para los consumidores, desarrollando políticas talleres y conferencias. En este sentido la FTC tiene autoridad para llevar ante la justicia a compañías que infrinjan la ley (Federal Trade Commission).

De acuerdo con el Ministerio de Comercio Exterior, Ecuador posee dos acuerdos comerciales con EE.UU.: uno concerniente al transporte aéreo entre ambas naciones y otro referente a las medidas sanitarias y fitosanitarias, el cual establece el programa de estándares gratuitos entre la United States Pharmacopeia (USP) y la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA) (Ministerio de Comercio Exterior - EC, 2017).

Por otra parte, el gobierno estadounidense hace efectivo el control en sus aduanas a través de dos organismos, uno de ellos es el Custom and Border Protection (CBP), una agencia de gubernamental que se encarga de maximizar el cumplimiento familiarización de las leyes y regulaciones aplicables para el comercio internacional, facilitando requisitos, formularios para obtención de licencias e información necesaria (Custom and Border Protection); y por otra parte está el Food and Drugs Administration mejor conocido como la (FDA), encargada de aplicar rigurosas sanciones y legislación que contempla desde los etiquetados

hasta los componentes de los productos que ingresan al país (Food And Drugs Administration).

#### **2.1.4. Normas de accesos y requisitos**

Dentro del territorio nacional ecuatoriano, las autoridades y organismos de control del comercio exterior han establecido protocolos para que los ecuatorianos accedan a los mercados internacionales. Muestra de aquello es PROECUADOR, institución encargada de promocionar las inversiones y exportaciones del país, expandiendo el mercado del Ecuador en el extranjero. De acuerdo con dicha entidad, tanto los ecuatorianos como los extranjeros residentes en el país pueden exportar como personas naturales o jurídicas, solo se necesita contar con el Registro Único de Contribuyentes (RUC), obtener la firma digital otorgada por el Banco Central del Ecuador, y finalmente, registrarse en la plataforma ECUAPASS (PROECUADOR).

Uno de los documentos habilitantes para el embarque de mercadería para exportación es la Declaración Aduanera de Exportación, en la cual se detalla la información general del exportador, así como también la información de la carga, su peso, unidades, destino y demás datos relativos a la mercancía; a esta declaración se adjunta la factura comercial de la mercadería a exportar, detallando su valor, descripción e incoterm. Posteriormente, la autoridad competente emite el Certificado de Origen en el cual se declara la conformidad de la mercadería en relación con la factura comercial y las normas de origen (PROECUADOR).

Adicionalmente, para que los productos lleguen al mercado estadounidense es necesario cumplir con lo que podrían considerarse como las normas más complejas que tiene el sistema de comercio internacional: las normas sanitarias

y fitosanitarias. En este sentido, EE.UU. tiene el Food Safety Modernization Act (FMSA), una norma que busca prevenir enfermedades causadas por alimentos, y el estado ecuatoriano dentro de su Normativa Técnica Sanitaria para Productos de Uso Humano para Exportación, cumple con la ley de inocuidad alimentaria para con el mercado estadounidense (Ministerio de Salud Pública, 2017).

## **2.2 Factores socioculturales**

De acuerdo con las últimas cifras presentadas en julio 2018 se estima que la población del territorio estadounidense es de 327,167,434 millones de personas a Julio 2018 (Census Bureau, 2018), y para el 2030 la cifra subirá con el 8.7% es decir que la población alcanzará los 354 millones, convirtiéndose en el 3er país más grande del mundo, representados con el 77% por estadounidenses de origen europeo, 18% con raíces latinas o hispanas, 13.4% por afroamericanos y con el 5% asiáticos. Otro dato interesante se refleja en el top 15 de las ciudades más pobladas, las 5 primeras son de New York, Los Ángeles, Chicago, Houston y Phoenix. En cuanto al idioma, si bien no existe ninguna ley que determina que el idioma inglés es el oficial, el 80% de la población lo usa en el día a día, la diferencia porcentual se refleja en las personas que no lo hablan tan bien y son treientos cincuenta los idiomas que los residentes de los Estados Unidos usan en sus casas, siendo el español el segundo idioma más usado dentro de ese mismo país, seguidos por el mandarín, francés y alemán (Census Bureau, 2018).

Si hablamos de las preferencias del consumidor, los estadounidenses son fieles a ciertas marcas, pero se nota un gran interés por conocer y probar nuevos productos y servicios con un 67%, según el estudio de Euromonitor sobre “el estilo de vida de los

norteamericanos”, también indica que visitar diferentes tipos de supermercados forma parte de la cotidianidad para encontrar los productos de mayor preferencia.

El consumidor tiene además una amplia variedad de medios que le permiten diferentes experiencias al momento de comprar ya sea de forma presencial a través de cupones de descuentos, tarjetas de fidelidad, o de forma digital por aplicaciones o páginas web que ofrecen el envío de los productos guardando la frescura de los autoservicios, ahorrando tiempo y muchas veces con interesantes descuentos. Sobre este último punto la penetración de la compra por internet por medio de celulares se incrementó en un 304% entre 2012 y 2017.

En cuanto a los hábitos de consumo, la categoría de los millenials (personas entre 23 y 38 años) se destaca por mostrar gran interés al momento de elegir los productos, para ellos el precio no es el decisor, más bien buscan el valor agregado o la experiencia que se va a tener al adquirir el producto o servicio. Claramente es un segmento mucho más educado, esto se debe a que el acceso a la información es inmediata, otra palanca importante es también la influencia que generan los familiares y amigos con el 61% de peso para la toma de decisión. Este segmento es el que está rompiendo los convencionalismos en las marcadas tendencias del consumidor que se conocían por años, generando cambios en la forma en la que las marcas tienen que llegar a ellos.

Entre las preferencias de los alimentos, se evidencia un crecimiento importante en el consumo de productos naturales, el 54% de los encuestados también indicó que prestan mucha más atención a lo que comen por ejemplo; productos que no hayan sido genéticamente modificados, bajos en calorías, sin azúcares añadidos, ni ingredientes artificiales y que contengan proteína, vitaminas o fibra. El 68% de los encuestados dijo haber comprado por lo menos 1 producto orgánico durante el mes, claro que la compra

depende del precio, ya que usualmente los precios de esta categoría comparada con los productos convencionales guarda una diferencia importante.

Por otra parte los americanos no se caracterizan por ser ahorradores, en realidad el 57% de ellos ahorra menos de \$1000, mientras que el ahorro comienza a tener importancia a medida que se va creciendo. El 66% buscan simplificar sus vidas y el 44% están dispuestos a gastar su dinero para ganar tiempo (Euromonitor International, 2018).

## **2.2 Tendencias tecnológicas y de negocios**

Hoy más que nunca las compañías deben de trabajar en conjunto con los consumidores, ellos son los generadores de los grandes cambios en hábitos de consumo, preferencias y demás características que permiten colocar los productos en el mercado y que estos sean exitosos.

Euromonitor en su estudio anual de las 10 tendencias globales de los consumidores 2019, revela tres tendencias que se van fuertemente relacionadas en la línea de este proyecto. La primera tendencia se llama “Back to Basics” en donde los consumidores buscan productos que no hayan pasado por tantos procesos de industrialización, para que así mantengan el concepto de hecho a mano, la percepción de un producto con mayor cuidado en los detalles, que les permitan expresar su individualidad, autenticidad generando un cierto nivel de estatus asociado. El ejemplo lo tiene una compañía de Texas, cuyo producto es el vodka “Tito”, que en sus procesos artesanales de destilación, dan a conocer la identidad de la marca mediante la historia de su fundador Bert, que con ningún presupuesto de marketing y gran perseverancia hoy distribuye en más de 70 países, es

conocido como un lujo de vodka y su fundador consta en la lista de Forbes entre los 400 hombres más ricos del mundo.

La segunda tendencia la denominan “I can look after myself” y explica sobre como los consumidores toman el control sobre su salud y bienestar, el 38% de este segmento cree que mantener bajos niveles de stress es importante para mejorar la calidad de vida, de esta manera buscan también que los productos que consumen aporte positivamente al cuerpo, con ingredientes libres de conservantes, colorantes, que sean orgánicos, funcionales y fortificados. Si bien sus compras son de estilo preventivas, las compañías son las llamadas a encontrar ese vínculo emocional que llene las necesidades de este segmento. La tercera tendencia marca una línea de negocio que enfoca el potencial de los productos en empaques pequeños y que al mismo tiempo sean funcionales, se la ha clasificado como “Loner living” esta tendencia concentra a las personas que por decisión propia, por divorcio o viudez viven solos. El aprovechamiento de las marcas que se dirigen a este segmento debe ser pensado en que siempre buscan hacer que el presupuesto rinda, deben de mostrarse como productos de porciones, fáciles y convenientes ya que el segmento valora su tiempo y lo dedica otras actividades (Euromonitor International, 2019).

Para lograr la correcta canalización de estas tendencias y la introducción de un nuevo producto como es el caso, se deberán seguir estos 3 corrientes tecnológicas:

#### **Big data**

Conocer los gustos, preferencias y hábitos de compra de los usuarios es posible gracias a la data que se genera a través de los dispositivos móviles, computadores entre otros, esta valiosa información permite estrategias muy personalizadas y así ofrecer una experiencia de compra memorable logrando que el comprador regrese.

## Retail Omnicanal

Las preferencias de los consumidores sigue en una permanente evolución, es así que visitar tiendas y centros comerciales sigue siendo necesaria para los compradores, más aun cuando de un nuevo producto se trata. La experiencia del consumidor en tiendas debe de ser capaz de integrar inteligencia artificial para lograr solventar las demandas del momento, aprovechar los comportamientos y necesidades, recopilando la mayor cantidad de data para la generación de compras a futuro.

Automated Commerce, es el nuevo concepto que se emplea para referirse a la completa automatización a la que llegarán las plataformas de comercio electrónico, lo que permitirá mejorar los procesos de logística, atención al cliente, facturación, entre otros. Entregándole al usuario la oportunidad de personalizar la forma de comprar, logrando programarlas bajo parámetros del cuando y cómo recibir el producto al igual que la cantidad que se necesite (Storecheck, 2019).

### **3. Planteamiento del problema / necesidad / oportunidad**

Según la Organización Mundial de la Salud (OMS) en el 2016 más de 1900 millones de adultos mayores de 18 años en adelante tenían sobrepeso, de ese número más de 650 millones eran obesos, esto se debe a que los alimentos que se consumen contienen altos niveles calóricos y de grasas, otro de los factores de estos malos hábitos alimenticios se da en ciertas sociedades donde el acceso a los alimentos saludables es una opción costosa, a esto se suman en otros casos el estilo de vida sedentaria, la falta de tiempo para preparar los alimentos en casa y la falta de ejercicio, lo que desencadena en enfermedades como la diabetes, cánceres, problemas cardiovasculares, dificultades respiratorias entre otras.

La buena noticia es que la obesidad puede prevenirse, para ello se recomienda limitar la ingesta de alimentos procesados con altos niveles de grasa y azúcar, hacer ejercicio y aumentar el consumo de frutas, verduras y de alimentos completos como los granos (Organización Mundial de la Salud, 2018).

Lo positivo es que el comportamiento de los consumidores está cambiando de forma acertada, es así que el 49% de los Estadunidenses muestra un importante interés al momento de elegir los productos que consumirán, buscando opciones saludables que no contengan gluten, sabores y colores artificiales, azúcar, sal, grasa entre otros ingredientes, orientado el consumo hacia un estilo de vida más saludable (Pew Research Center, 2018).

Dentro de los varios factores que intervienen en esta nueva tendencia sobre alimentarse de una manera saludable, se destaca el crecimiento que sigue teniendo la categoría de los alimentos libres de gluten, la misma que tiene una proyección de ventas de 32 billones para el 2025 (Grand View Research, 2019), la cual ha sido generada por la moda de la categoría “saludable”, los influenciadores en redes sociales, celebridades o por los healthy coach que están muy en boga junto a las personas que padecen de alergias e intolerancias a ciertos alimentos como son los celíacos y diabéticos que favorecen a la categoría, quienes son los principales interesados en adquirir a estos productos por su condición. Según un estudio de la Universidad de Medicina de Chicago (U Chicago Medicine, 2008), al menos 3 millones de americanos sufren de celiaquía, en donde el 6% de estos han sido diagnosticados con diabetes. Estas enfermedades reducen las opciones de alimentos que estas personas pueden consumir, ya que al ser intolerantes al gluten es decir, “a la mezcla de proteínas que se producen de manera natural en el trigo, centeno y a las variedades híbridas de estos cereales”

(FDA, 2018), la innovación se convierte en la oportunidad para presentar ese diferenciador en el segmentado grupo de alimentos disponibles para el consumo.

Es así como el morocho se convierte en una excelente y nueva opción dentro de la categoría, a esto se suma que en los supermercados no existe un producto a base de morocho procesado, además el aporte nutricional que ofrece mantiene buenos niveles de colesterol en la sangre, aporta proteína, es alto en fibra lo que proporciona mayor saciedad y lo más importante es libre de gluten, esto lo asegura la nutricionista del Hospital de IESS (Armijos, 2018) (Transcripción de entrevista Anexo 1).

Estos cambios en los hábitos de consumo, generan una oportunidad para ofrecer productos sanos y nutritivos, siendo los snacks una categoría cada vez más consumida y valorada en cuanto al aporte nutricional que ofrece. Los snacks se los denomina a las pequeñas porciones de alimentos, que pueden ser consumidos entre las 3 comidas establecidas del día, los consumidores norteamericanos marcan esta tendencia con el 84% , satisfaciendo el hambre entre comidas.

Estados Unidos presenta un aumento en esta categoría, cerrando el 2017 con ventas de \$750.56 millones, evidenciando que hay un mercado interesante en el cual innovar para poder generar una conexión en esta búsqueda de mejorar el estilo de vida a través de los alimentos (Nielsen, 2018).

Los consumidores buscan que los snacks sean alimentos que aporten efectivamente al bienestar del cuerpo, que contengan altos niveles de proteína, fibra y ricos en granos, que tengan bajos niveles de sal, azúcar, calorías, no contengan gluten, sabores artificiales y non-GMO es decir que no hayan sido genéticamente modificados, sobre este último punto y durante los últimos 5 años, los consumidores prefirieron consumir snacks libres de GMO con un crecimiento de 18.2%.

La oportunidad está en aprovechar la demanda de un mercado que conoce lo que quiere, un snack que se caracterice por mostrar procesos simples, con ingredientes naturales pero que a su vez entregue la sensación de saciedad, que sea conveniente al momento de preparar por el rápido estilo de vida que llevamos y que se produzca de forma justa y sostenible (Nielsen , 2014).

#### **4. Análisis del mercado**

##### **4.1 Mercado demanda**

Existen muchos motivos por el cual exportar a Estados Unidos es un buen negocio, al ser un país con 327,167,434 millones de personas a Julio 2018 (Census Bureau, 2018), existe una interesante oportunidad para poder suplir las necesidades de las variadas demandas de los consumidores. Entre enero y octubre de 2018, Ecuador subió un 4% las exportaciones no petroleras totalizando \$10.579 millones FOB, en ello Estados Unidos se situó como el segundo país al que exportamos en esta categoría con \$2.111 millones fob. Si bien los productos tradicionales representaron el 59% del total de las exportaciones no petroleras, el 41% representa a los productos no tradicionales (Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, 2018).

Si hablamos de atributos favorables, se puede mencionar que al mantener la misma divisa, se reducen los costos de las negociaciones, al ser Ecuador parte de SGP esto permite que gocemos de menores o incluso estar exentos de aranceles en cientos de productos que se exportan a Estados Unidos, entre los cuales se incluye al maíz, además la reanudación de los acuerdos comerciales luego de un decaimiento del 25% por casi 9 años, han sido vitales para que hoy podamos contar con la reactivación comercial que está marcando un precedente entre ambas naciones.

En cuanto a la demanda por variedad de productos por Estados Unidos se ve reflejada por los \$2,16 billones en importaciones durante el 2017 (The Observatory of Economic Complexity, 2017).

Enfocándose en los hábitos de consumo, se evidencia al consumidor estadounidense con un cambio en la forma de comprar, ya que existe mucha más consciencia en la importancia que conlleva una buena alimentación, los norteamericanos tienen más claro los atributos que buscan en un producto, sus características son: mucho más frescos, con menor nivel de procesos en su preparación, que aporte mucho más al organismo y que mantenga acciones de sostenibilidad con sus proveedores y medio ambiente.

Estudiando más de cerca los hábitos alimenticios y estilo de vida, se puede destacar al estado de California, un referente en cuanto a cambiar los hábitos y comportamientos al momento del consumo de alimentos, para de esta forma alcanzar un estilo de vida sana, ya que cuenta con una amplia variedad de programas que tienen como misión trabajar con las comunidades y brindar la ayuda necesaria para mejorar la calidad de vida y de salud en todos los ambientes tales como escuelas, comunidades, espacios sociales. Esto la ha situado en puesto 12 del ranking que realiza la America's Health Ranking, donde clasifica a las ciudades que han mejorado el modelo de comunidades más sanas, enfocándose en orientar comportamientos, conductas y normas hacia un estilo de vida más sano (America's Health Rankings, 2017).

## Análisis del Buyer Persona

Buyer Persona "Charlie" Segmento: Celiacos y que sufren de alergias al gluten		Buyer Persona "Helen" Segmento: Personas que desean llevar un estilo de vida saludable	
<b>¿Quiénes son?</b>	Hombres y Mujeres. Se puede confirmar la enfermedad a partir de los 15 años en adelante. Viven en Estados Unidos. Son celiacos o intolerantes al gluten por herencia de algún miembro familiar directo, o bien por tener diabetes tipo 1 o simplemente la desarrolló (3 MM de personas aprox).	<b>¿Quiénes son?</b>	Hombres y Mujeres. Millenials 23 - 38 años (43%) y Baby Boomers 55 - 73 años (56%). Más de 17 millones de mujeres son madres. Viven en Estados Unidos. No poseen ninguna enfermedad de intolerancia al gluten, simplemente consumen alimentos libres de él porque se sienten mejor (2.7 MM de personas). Leen mucho sobre el producto antes de comprarlo.
<b>Estilo de vida</b>	Tanto el trabajador como el estudiante, tienen tiempo limitado, por lo que siempre buscan opciones sanas de alimentos y que aporten energía. En las personas con familia lo que se busca también son productos convenientes, que los ayuden a que las actividades sean más fáciles de realizar. Las compras las realizan en tiendas de conveniencia y de especialidad y para los productos se guían mucho de las recomendaciones de medios oficiales, amigos o familiares. Las visitas a los doctores son periódicas para revisar la enfermedad o consultar sobre medicamentos y alimentos.	<b>Estilo de vida</b>	Compran en tiendas de comestibles, farmacias, online y muy abierto a los productos extranjeros. Personas de 65 años en adelante deciden vivir una vida más tranquila en las afueras de la ciudad. Familias con altos ingresos (\$100.000 up) pueden acceder a más opciones de alimentos saludables. Los 2 segmentos salen de vacaciones, comen fuera varias veces a la semana o via piden comida por teléfono, pero el 46% indica que diariamente se preparan alimentos.
<b>Retos</b>	Encontrar verdaderos productos libres de gluten que permitan llevar una dieta diaria equilibrada y así no sufrir con las dolencias de la enfermedad. El precio determina mucho la posibilidad de poder adquirir todos los productos.	<b>Retos</b>	Mantenerse con ingresos que les permitan disfrutar de comodidades como viajes, acceso a la tecnología y deportes, ya que no hay mucha cultura de ahorro durante los primeros años de las carreras profesionales.
<b>Información Profesional:</b>	Los millenials tienen mayor cantidad de títulos universitarios, superando a otras categorías con el 40%. Sueldo de \$50.000 por año. El 73% de las personas suelen trabajar un promedio de 40 horas diarias. Y la jubilación suele darse a partir de los 63 años.		
<b>Consumo de medios</b>	Varias plataformas son usadas durante el día por estos segmentos, con mayor demanda los dispositivos móviles les permiten ingresar a: redes sociales, plataformas de música, de comercio electrónico o simplemente enviar correos o navegar por la web. En cambio la tv y radio son más consumidas a partir de 45 años en adelante.		

Tabla 1  
Fuente: elaboración propia.

En cuanto a los hábitos de consumo, la investigación se enfocará en las categorías de los Millenials (personas entre 23 y 38 años) y los Baby Boomers (personas entre 55 y 73 años) quienes representan el 49% de los adultos que orientan sus hábitos de consumo hacia alimentos saludables, los Millenials conformados por 71 millones, mientras los Baby Boomers por 74 millones de personas al 2016, se espera que los Millenials sigan creciendo para este año con una proyección de 73 millones de personas (Pew Research, 2016).

También se ha segmentado a las 3 millones de personas que padecen enfermedades como celiacía o intolerancia al gluten.

Los millenials se caracterizan por adaptarse de manera rápida a los cambios, son educados, tienen una mentalidad más abierta, prefieren trabajar en lo que los apasiona antes que ser parte de una compañía, en cuanto a los compromisos ellos van más lento antes de

tomar una decisión como casarse, por lo general siguen viviendo con sus padres hasta los 29 años aproximadamente, cuando realizan las compras, se fijan mucho en el detalle de los ingredientes, entre menos preservantes, azúcares, grasas contengan, será mucho más fácil la elección (Brookings, 2018)

En cambio los Baby Boomers han pasado por importantes transformaciones, entre ellas las tecnológicas, y aunque se pueda tener la percepción de que no son muy compatibles con la tecnología, el 95% realiza consultas mediante los buscadores online y el 92% realiza compras en línea. Disfrutan de la lectura, de ver videos en las diferentes plataformas digitales y tienen perfiles creados en Facebook. Si bien disfrutan de la familia, son personas que les gusta hacer las cosas por ellos mismos, sin ayuda. Mantienen un estilo de vida sano ya que aun quieren hacer muchas cosas (Forbes, 2017).

#### **4.2 Mercado oferta**

Al ser el segmento de snacks un mercado muy competitivo, y que además de consumirse entre comidas para calmar la saciedad de hambre, también puede sustituir las comidas grandes como mini comidas, por el alto aporte nutricional del producto, se puede indicar que la competencia del producto “discos de morocho” pueden ser en primer lugar la fruta fresca, vegetales, seguido por el yogurt, pan y chips. Y si revisamos la demanda solo de los productos sin gluten, la categoría de panadería lidera seguido por los productos de consumo diario, comidas preparadas, condimentos, carne, postres, pasta/arroz y otros.

Analizando más de cerca a la industria de los productos sin gluten, Estados Unidos es sin dudar el líder de esta categoría, con una participación de mercado del 53% en el 2018 con una gran variedad de marcas y productos (Grand View Research, 2019).

El ticket promedio de compras a la semana que realiza una familia es de \$130, el 9% realiza alguna compra de alimentos online al mes, mientras que el 83% va al supermercado al menos 1 vez por semana, siendo la tarjeta de crédito el primer medio de pago seguido por el efectivo (Gallup, 2017).

Los canales de distribución más demandados para realizar las compras regulares del hogar, guardan el siguiente orden de preferencia: tiendas de comestibles, tiendas de especialidad, supermercados étnicos, hipermercados y el canal online por medio de terceros o canal propio.

Los supermercados a los que acuden los estadounidenses de California son: Trader Joes \*Favorito en California, Publix, Whole Foods, Costco, Target, New, Season Market, The Fresh Market, Albertsons y Superior Grocers (supermercado dirigido a hispanos o asiáticos).

También acuden a ferias de alimentos que se realizan al aire libre con productores locales y a las ferias de especialidad en las que participan marcas internacionales, en donde se exponen las nuevas propuestas de alimentos y tendencias del segmento saludable como: Natural Products Expo, Healthy Food Expo entre otras.

Si bien existe una gran cantidad de pequeñas empresas que se han enfocado en este nicho de mercado ofreciendo amplia variedad de productos, las grandes compañías muestran cada vez más en sus líneas de productos, nuevas categorías con un enfoque orgánico o libre de gluten. Las compañías con la mayor cantidad de productos libres de gluten son:

Boulder Brands: Cuenta con productos líderes en las cinco diferentes marcas que poseen y en diferentes categorías como: gluten, GMO, vegano, proteico, congelados, panadería entre otros.

General Mills: Su portafolio de productos cuenta con una división de alimentos naturales/orgánicos como fruta y vegetales congelados, barras energéticas, pulpas entre otros.

Otra marca es Glutamel, presentando en su portafolio solo productos de panadería libres de gluten. Otras marcas con importante participación de mercado son: The Hain Celestial Group, Kellogg's Company, The Kraft Heinz Company y Hero Group.

A continuación se presentan algunos productos de las categorías congelados, precocidos gluten free que podrían competir directamente con los discos de morocho congelados:

Categoría	Foto	Precio	Descripción	Canal	Observaciones
Comidas preparadas		\$4.79	Marca: Gardein. Contiene carne a base de vegetales y arroz congelado. Gluten Free, Kosher, No GMO. 340 gr. Rinde: 4 porciones. Presentación en funda.	Supermercado / e-commerce	Tienen el objetivo de lograr que el mundo consuma menos carne, por ello sus propuestas son reemplazos de la carne en múltiples recetas congeladas.
Pasta		\$9.19	Marca: Udis. Contiene Pasta sin gluten y pollo. Rinde: 2 porciones. 510 grs. Presentación en cartón	Supermercado / e-commerce	Marca N.1 en el mercado de productos sin gluten
Panadería		\$6.73	Marca: Pillsbury. Contiene: Mezcla en polvo. Presentación en caja contenido polvo seco. Rinde 3 docenas. 496 gr	Supermercado / e-commerce	Marca ampliamente conocida y de mucho valor para los americanos, por excelencia una de las principales en galletería y pastelería. Mezclas en seco y congeladas.
		\$3.71	Marca: Glutamel. Contiene: 4 panes congelados para preparación en horno. 75gr c/u. Gluten Free. Presentación en funda.	Supermercado / e-commerce	Compañía familiar. Amplia gama de productos de panadería enfocada al segmento celiaco. Venta en UK pero podría entrar al mercado de USA.
Snack		0,86 ctv	Marca: Sensible Portion. Contiene: Vegetales fritos. Producto Gluten Free, No GMO, Kosher. 28 gr. Presentación en funda personal 1 oz.	Supermercado / e-commerce	Su promesa es la innovación de sabores y mezclas en los snacks para que nunca sean aburridos.
		\$9.00	Marca: Outer Aisle. Contiene: Coliflor, huevos, queso, especias. Producto Gluten Free. Congelado 6.75 oz. Presentación en funda de 6 unidades. \$1.50 c/u	Supermercado / e-commerce	Producto a base de ingredientes simples, sin gluten, bajo en carbohidratos, que promueven un estilo de vida sin azúcares, destacando a la coliflor como alimento poderoso.

Tabla 2  
Fuente: elaboración propia.

Un factor interesante a tener en consideración para fijar precios es que el 40% de los consumidores de snacks están dispuestos a pagar un precio más alto por un producto que sea saludable y funcional. Esto puede darse por los aspectos del empaque, el nombre del producto o la historia que esté detrás de la marca (Nielsen, 2018).

En cuanto a los canales de distribución y comercialización, el mercado estadounidense por lo general funciona con importadores, ellos realizan las negociaciones con los distribuidores siempre y cuando el producto ya cuenta con gran demanda en Estados Unidos, por ello las opciones para las pequeñas y medianas empresas que buscan introducir un nuevo producto son; mediante un bróker o pequeños distribuidores.

Será ideal trabajar de la mano con un Bróker, ya que se especializa en la colocación del producto según la categoría y canal, además de contar con una asesoría permanente sobre cómo la dinámica del mercado va evolucionando y así conocer las necesidades del consumidor y poder generar estrategias y acciones rápidas. Se considera entre un 5% a 8% de comisión según el volumen de venta.

Mientras que el distribuidor almacena y distribuye el producto a los supermercados que previamente fueron contactados por el exportador, estos costos van alrededor del 30% sobre el precio de adquisición, por lo general las grandes cadenas de supermercados trabajan con sistemas de logística estilo Cross-docking mientras que las plataformas de comercio electrónico e-commerce con la entrega a sus centros de logística.

También existe la figura del importador-distribuidor, quien ofrece los servicios de: importación, despacho, bodegaje, clientes y distribución, que por lo general realizan cuando

el producto ya se encuentra posicionado en el mercado. La comisión varía entre el 40% y el 50% sobre el precio CIF (Amchamchile, 2010).

### **4.3 Análisis FODA**

Fortalezas:

- El producto a exportar satisface la creciente demanda de alimentos saludables y libres de gluten en el país de destino.
- Su aporte nutricional es potenciado por sus características y propiedades únicas del producto por su ubicación geográfica.
- El producto final es un alimento mínimamente procesado ya que carece de procesos que alteran su sustancia y composición.

Oportunidades:

- Ambos países poseen la misma divisa.
- Renovación del SGP por parte de Estados Unidos.
- Generar alianza estratégica que permitan el desarrollo del producto con el mercado objetivo (CORPEI, PROECUADOR, asociaciones y grupos gremiales).
- Establecer vínculo para generar convenio en el sistema de alimentación pública escolar y de celíacos en el país destino.
- Estados Unidos líder en la categoría de alimentos sin gluten, con una participación de mercado del 53% en el 2018.
- Aprovechar la demanda de un mercado que conoce lo que quiere, que receptando de mejor manera los nuevos productos.
- El Trade and Investment Council (TIC), entre EE.UU. y Ecuador.

Debilidades:

- Limitada capacidad de producción de maíz.
- Falta de innovación tecnológica.
- Precario apoyo técnico y estímulo por parte del Gobierno Central Ecuatoriano a sus productores agrícolas.
- Consumidor final carece de información sobre el producto.

Amenazas:

- Cambios de gobierno discrepantes a las ideas de libre mercado.
- Caducidad del sistema generalizado de preferencias.
- Cambio de la moneda de curso legal.
- Producción local de morocho en Estados Unidos.
- Casos fortuitos (desastres naturales, plagas, guerra).

## Matriz CAME

Planificación estratégica CAME	Fortalezas	Debilidades
<b>Oportunidades</b>	<p><u>Estrategia ofensiva</u></p> <p>Vender el producto a un precio competitivo para el público en general a diferentes distribuidores (cadenas de autoservicio) a través de los canales facilitadores de negocios que gozan de legitimidad y respaldo entre el mercado nacional y estadounidense.</p>	<p><u>Estrategia de reorientación</u></p> <p>Diseñar e implementar un plan comercial que estimule la producción local de morocho, fomentando la participación de las asociaciones gremiales y cámaras de comercio.</p>
<b>Amenazas</b>	<p><u>Estrategia defensiva</u></p> <p>Desarrollar la comercialización del producto a nivel local.</p>	<p><u>Estrategia de supervivencia</u></p> <p>Consolidar nicho de mercado en tiendas minoritas.</p>

## 5 Propuesta de internacionalización

### 5.1 Descripción del producto

**Producto:** Morocho (maíz blanco), nombre científico: *Zea mays* variedad morochón.

**Nombre del producto:** White Corn Discs. Form the center of the world.

**Ingredientes:** Morocho, agua, sal.

**Presentación:** Discos congelados de morocho precocidos en formato congelado, sus dimensiones por unidad: 6 cm, 30 gr c/u y la presentación es de 12 unidades por empaque, total 360 gramos.



**Producción:** Previamente pasa por proceso de cocción, se muele, se da la forma de discos, se empaqa y se refrigera.

**Beneficios, propiedades:** Producto sin gluten, ayuda a la digestión, da mayor saciedad, mantiene buenos niveles de colesterol en la sangre, es un buen carbohidrato, reemplazo de algunos lácteos (por sus minerales), aporta proteína que es necesaria en cada una de las comidas, no contiene grasas saturadas, no contiene gluten, apto para celíacos, alto en fibra.

**Diferenciador:**

- Una nueva forma de reemplazo de la masa de harina, 100% natural, libre de gluten.
- No hay muchos alimentos sin gluten en esta presentación preparación.
- Apto para el consumo de niños y adultos.

- Propiedades únicas por la ubicación geográfica de los suelos en donde se planta el morocho, gracias a la gran concentración de material orgánico, volcánico y de nutrientes.
- Se puede disfrutar en casa durante desayuno, cena o entre comidas como snack. Se puede agregar diferentes aderezos, vegetales, proteínas, frutas y crear siempre nuevas opciones para calmar el hambre.
- Fácil preparación.

**Método de preparación para el consumidor:** Horno, sandwichera o plancha eléctrica:

Precalear el horno 375°F. Colocar los discos directamente en el horno, esperar de 3 a 4 minutos o hasta que estén calientes y crocantes.

Tostador: Calentar los discos en medium hasta que estén calientes y crocantes. Servir enseguida.

**Empaque:** Primario: Funda de polipropileno (21 cm x 6 cm), los discos se ubican uno sobre otro separados por una lamina de papel de 6 cm.

**Etiquetado:** Comprende del etiquetado general y del nutricional, que mantiene las normativas de diagramación y contenido que rigen en el país destino.

Etiquetado general: Nombre del producto, contenido neto, nombre y dirección fabricante, origen del país, ingredientes, sellos y certificaciones.

Etiquetado nutricional: Contiene información alineada a los parámetros de la FDA, se indica los nutrientes, número de raciones, calorías.

<b>Nutrition Facts</b>	
8 servings per container	
<b>Serving size</b>	<b>2/3 cup (55g)</b>
<b>Amount per serving</b>	
<b>Calories</b>	<b>230</b>
	<b>% Daily Value*</b>
<b>Total Fat</b> 8g	<b>16%</b>
Saturated Fat 1g	<b>2%</b>
Trans Fat 0g	
<b>Cholesterol</b> 0mg	<b>0%</b>
<b>Sodium</b> 150mg	<b>7%</b>
<b>Total Carbohydrate</b> 37g	<b>13%</b>
Dietary Fiber 4g	<b>14%</b>
Total Sugars 12g	
Includes 10g Added Sugars	<b>20%</b>
<b>Protein</b> 3g	
<b>Vitamin D</b> 2mcg	<b>10%</b>
<b>Calcium</b> 260mg	<b>20%</b>
<b>Iron</b> 8mg	<b>45%</b>
<b>Potassium</b> 235mg	<b>5%</b>
*The % Daily Value (DV) tells you how much a nutrient in a serving of food contributes to a daily diet. 2,000 calories a day is used for general nutrition advice.	

**Embalaje:** Caja de cartón duplex corrugado tipo C. Medidas: 37.5 x 22.3 x 21 cm.

En cada caja se ubican 18 paquetes de 12 unidades c/u. 216 unidades por caja, de 3 Kilos de peso cada una.

**Contenedor (Reefer):** 20' pies, sistema de conservación de frío entre menos -0.4 °F y -4 °F.

**Unidad de carga:** Pallet americano 1.000 x 1.200 mm que contiene 75 cajas. En un contenedor de 20' pies se colocan 20 pallets que abarcan 1.500 cajas.

**Distribución:** Cadena de frío entre menos -0.4 °F y -4 °F.

## 5.2 Misión, visión, objetivos estratégicos

### Digital Strategy Canvas

<b>Mission</b> Ofrecer un producto que satisfaga las necesidades del consumidor dentro de la categoría “alimentos libres de gluten” que se diferencia por ser natural, con propiedades únicas debido a su ubicación geográfica.		<b>Vision</b> Posicionar los “discos de morocho”, como un producto sin gluten ideal para las personas que padecen celiaquía y aquellos que buscan llevar un estilo de vida saludable.		
<b>Brand</b> Al ser una marca latinoamericana, busca conectar por medio de la calidez, conexión con la naturaleza, destacando el origen privilegiado del grano de morocho, el respeto con el medio ambiente y compromiso con las personas que buscan un estilo de vida saludable.	<b>Acquisition</b> La combinación de estrategias escalables y medibles permitirá la entrada de visitantes a través de los canales óptimos.	<b>Value Propositions</b> - Mostrar un producto único de características privilegiadas en la categoría saludable snacks congelados. - Libre de gluten. - Prácticas de comercio justo y responsable con el medio ambiente.	<b>Referral</b> - Compartir experiencias - Trabajar con influenciadores y líderes de opinión para fortalecer la introducción en el mercado	<b>Target Audience</b> Pacientes celíacos y diabéticos que gozan de buen nivel adquisitivo.  Además personas que buscan llevar un estilo de vida más sana.
	<b>Activation</b> Generar una acción que conlleve a un momento WOW, memorable, que despierten curiosidad y atracción.		<b>Revenue</b> Monitoreo constante de la evolución de comportamiento de consumidor para mejorar el producto e ingresos.	
<b>Market</b> El mercado de EEUU mantiene un crecimiento sostenido en la categoría de alimentos saludables libres de gluten. Las grandes compañías están agregando líneas de productos enfocadas a cubrir esta demanda, pero no incluyen el morocho como ingrediente principal, por lo cual trabajaremos en destacar el origen, propiedades y características únicas del producto.		<b>Retention</b> La propuesta de retención se enfocará mediante la omnicanalidad, en donde el cliente pueda interactuar de manera fácil e integrada en todos los medios que se dispongan. Permitiendo el acceso rápido al producto y su contenido.		

La estrategia digital tiene como objetivo ser accesible hacia los clientes, trabajando todos los canales mediante la omnicanalidad. Lo que permitirá generar ese acercamiento con los clientes, que genera un engagement mucho más creíble “orgánico” y al mismo tiempo una retroalimentación en tiempo real sobre el producto, que permitirá la mejora constante. Claro, también se trabajará con el contenido tipo “review” del producto, el mismo que se generará a partir de las publicaciones de medios de especialidad, líderes de opinión y redes sociales.

## Objetivos Smart

**Objetivo General:** Ofrecer una nueva propuesta al mercado estadounidense, iniciándose en el Estado de California, con un producto único en su categoría por su alto valor nutricional, el mismo que contribuirá, dadas sus características esenciales y específicas, a la gran demanda del segmento de alimentos “saludables”.

¿Qué? Específico

Que se demande el producto “discos de morocho” en el mercado estadounidense, dentro de la categoría “sin gluten”.

¿Cuánto? Medible

Lograr un volumen de ventas netas de \$2'010.368 mil para el 2025, lo que significa el 0,006281% del volumen de ventas del segmento, proyectado para ese año según estudio realizado por Grand View Research, 2019, que llegaría a más de 32 billones de dólares.

¿Cómo? Alcanzable

Por ser un producto novedoso junto a sus características únicas y acompañado por una estrategia de canales, mercadeo especializado, mix de marketing offline y online.

¿Con qué? Realista

Gracias a la segmentación de mercado, la cual genera claridad en el enfoque de las acciones planteadas, logrando el objetivo de ventas y del posicionamiento de marca en el consumidor.

¿Cuándo? En que tiempo?

En los primeros 5 años.

### 5.3 Modelo de negocio y propuesta de valor

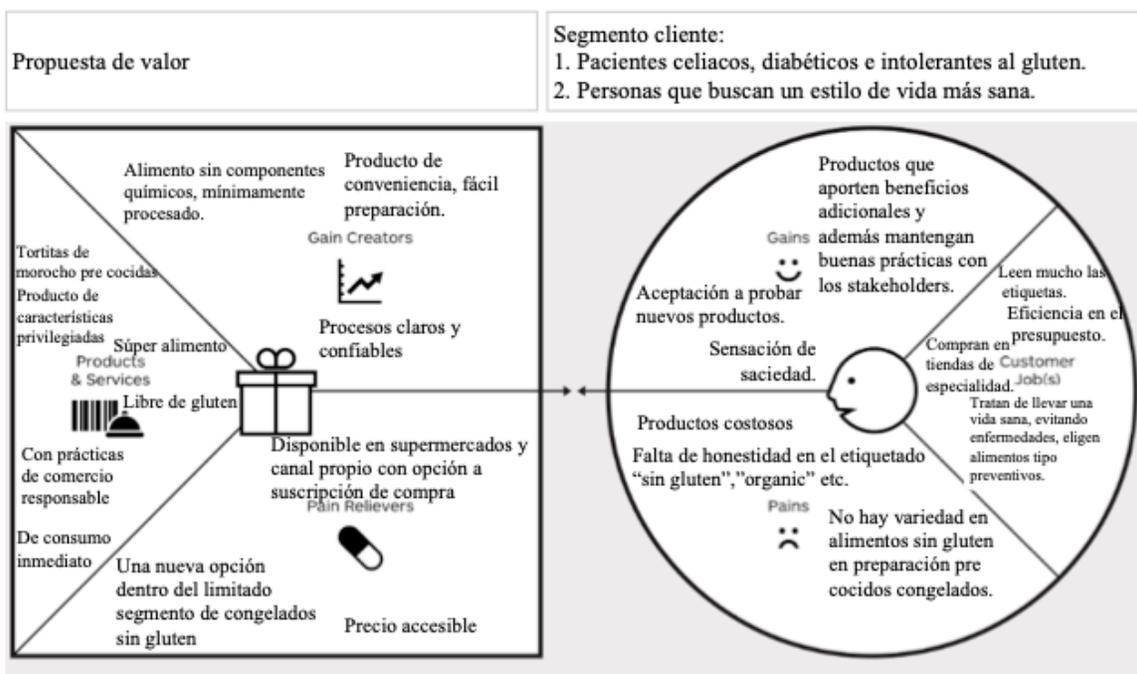
#### Modelo de negocio

<p><b>Socios clave</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proveedor de materia prima.</li> <li>• Consolidadora.</li> <li>• Broker.</li> <li>• Líderes de opinión de especialidad.</li> <li>• Principales plataformas de venta online.</li> </ul>	<p><b>Actividades clave</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Compartir y profundizar la propuesta de valor, internamente.</li> <li>• Generar Alianzas con organizaciones y medios "healthy"+ "Gyms".</li> <li>• Sampling de producto al canal.</li> </ul> <p><b>Recursos clave</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Banco.</li> <li>• Materia prima.</li> <li>• Maquinarias.</li> <li>• Infraestructura logística.</li> <li>• Plataforma tecnológica (comercio electrónico, redes sociales)</li> </ul>	<p><b>Propuestas de valor</b> </p> <p><b>Características del producto:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Súper alimento de origen privilegiado.</li> <li>• Sin gluten.</li> <li>• Nuevo en la categoría de alimentos saludables, snacks congelados.</li> <li>• De fácil preparación.</li> </ul>	<p><b>Relaciones con clientes</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Redes sociales, actividades de relacionamiento en centros con atención a celíacos, ferias, medios, newsletters, videos, fidelización, membresía.</li> </ul> <p><b>Canales</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Supermercados, tiendas de especialidad, incluyendo sampling.</li> <li>• Ecommerce plataforma de terceros y propia.</li> <li>• Customer Service.</li> </ul>	<p><b>Segmentos de cliente</b> </p> <p>Se compone de 2 segmentos:</p> <p><b>1. Nicho de mercado:</b> Personas que padecen de enfermedades como la diabetes y celiaquía. Afecta a 3 millones de americanos.</p> <p><b>2. Segmentado:</b> Personas que buscan llevar un estilo de vida sano. 2.7 millones de americanos.</p> <p>Ambos segmentos se encuentran en un buen nivel socioeconómico, que les permite acceder a productos con altos estándares de mayor valor económico.</p>
<p><b>Estructura de costes</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Basado en la propuesta de cadena de valor y economía de escala.</li> <li>• Costos fijos: Materia prima, mano de obra, rentas, depreciación, entre otros.</li> <li>• Costos variables: Promoción, comisión por venta, flete, costos financieros, costos de exportación, insumos, entre otros.</li> </ul>		<p><b>Fuentes de ingresos</b> </p> <p>Distribución de las ventas por medio de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Supermercados y tiendas de especialidad 96%</li> <li>• Ecommerce varios 4%</li> </ul>		

El modelo de negocio se basa en una propuesta de valor que busca que el producto “discos de morocho”, contribuya a la alimentación de las personas de manera positiva. El segmento cliente está representado por las personas que padecen de celiaquía, diabetes y otras enfermedades relacionadas, junto a las personas que desean llevar un estilo de vida saludable. Para ello es importante generar una buena estrategia con los clientes, la misma permitirá una conexión orgánica positiva para la construcción de marca, el relacionamiento trabajará por medio de muestras del producto en autoservicios, centros de atención para celíacos, ferias de alimentos saludables, Gyms, además de manera digital en medios de

especialidad y redes sociales. En cuanto a los canales de distribución, se trabajará mediante el esquema del canal tradicional como los autoservicios y el digital, ya sea por Ecommerce propio o de terceros.

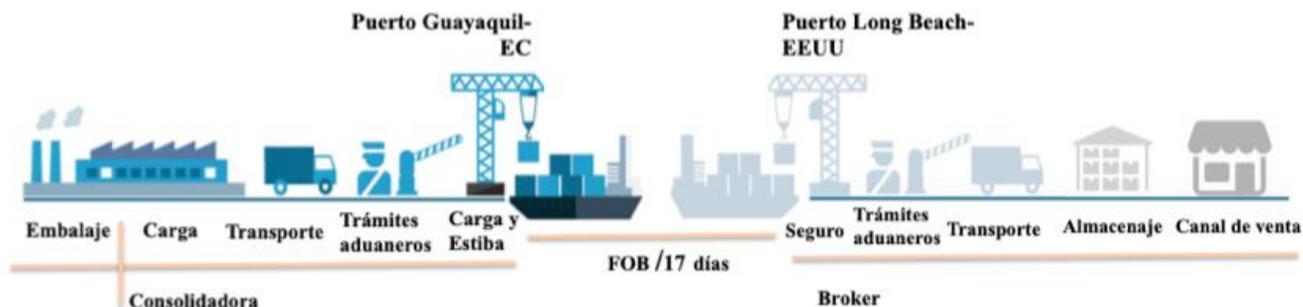
### Propuesta de valor



El producto discos de morocho “White Corn Discs”, ayuda al segmento de personas que padecen de celiaquía, diabetes, además de otras enfermedades relacionadas, personas intolerantes al gluten y también para las personas que desean llevar un estilo de vida saludable. Ellos quieren un producto que satisfaga sus necesidades en la categoría saludable como: snacks libres de gluten, GMO Free, veganos, bajos en grasa/azúcar, con una comercialización justa, que permita un alto aporte nutricional repercutiendo de manera positiva la alimentación y por ende la salud del cliente.

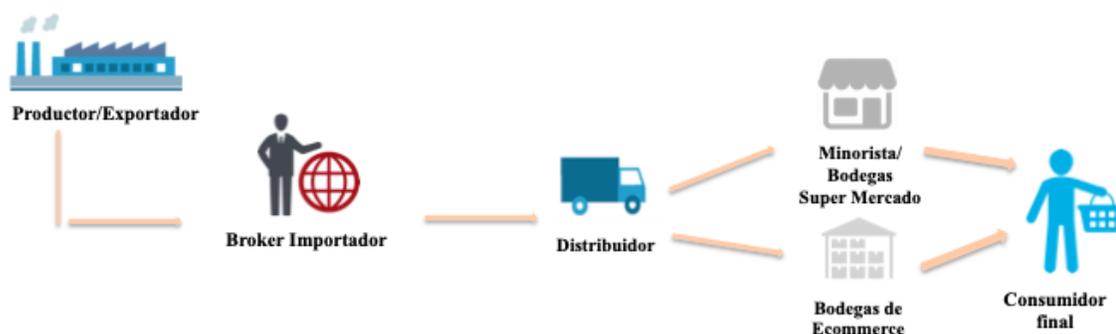
## 5.4 Logística y Canales de comercialización

### 5.4.1 Logística y distribución



Se contratará una empresa Consolidadora de carga y transporte, quién se encargará de la asesoría integral y trámites de aduaneros para la exportación, incluyendo la transportación local y los procesos de despacho marítimo, siendo hasta ese momento responsable el “Vendedor”, en este caso la empresa de discos de morocho, siendo el simple sistema de ventas FOB. Una vez que haya zarpado el buque, se estima que su trayecto tome unos 17 días aproximadamente hasta llegar al puerto destino de Long Beach-California, luego el Broker importador será quien realice bajo su cuenta y riesgo, los respectivos trámites en dicho puerto y el resto del proceso de comercialización, con los otros actores que deberán intervenir; incluyendo las macro bodegas frigoríficas como su principal centro de acopio y posterior distribución ya sea a cadenas de autoservicio y/o a bodegas de Ecommerce.

## 5.4.2 Canales de comercialización



El modelo de negocio de la comercialización al por mayor de los discos de morocho, involucra sus costos exclusivamente hasta la exportación del producto, luego de lo cual es el Broker importador quién por su expertís, cuenta y riesgo, asume la comercialización a través de distribuidores, subdistribuidores y diversos canales de retail, incluidos los Ecommerce, y es responsable de monitorear la calidad del servicio hasta la llegada del producto hasta el consumidor final.

Algunas de las estrategias que se seguirán son por medio del canal online y el tradicional y se describe a continuación:

### **Business-To-Consumer (B2C)**

Ecommerce modelo de intermediación: Amazon, eBay.

Mediante el sistema de “fulfilled” se optimizan los costos de bodegaje, entregando el producto en los centros logísticos quienes se encargan de la comercialización y entrega al cliente final.

Modelo venta directa:

Ecommerce: El sitio web de la marca contará con la opción de compra en línea y también la de suscripción, esta última permite programar la compra en cantidad y fecha.

Retail (canal tradicional): Permite la venta directa al autoservicio.

### **Business-To-Business (B2B)**

Plataformas digitales de especialidad enfocadas en mostrar los nuevos productos latinoamericanos y conectarlos con los responsables de compras de las cadenas de supermercados como: Abasto.com, Oroinc.com entre otros.

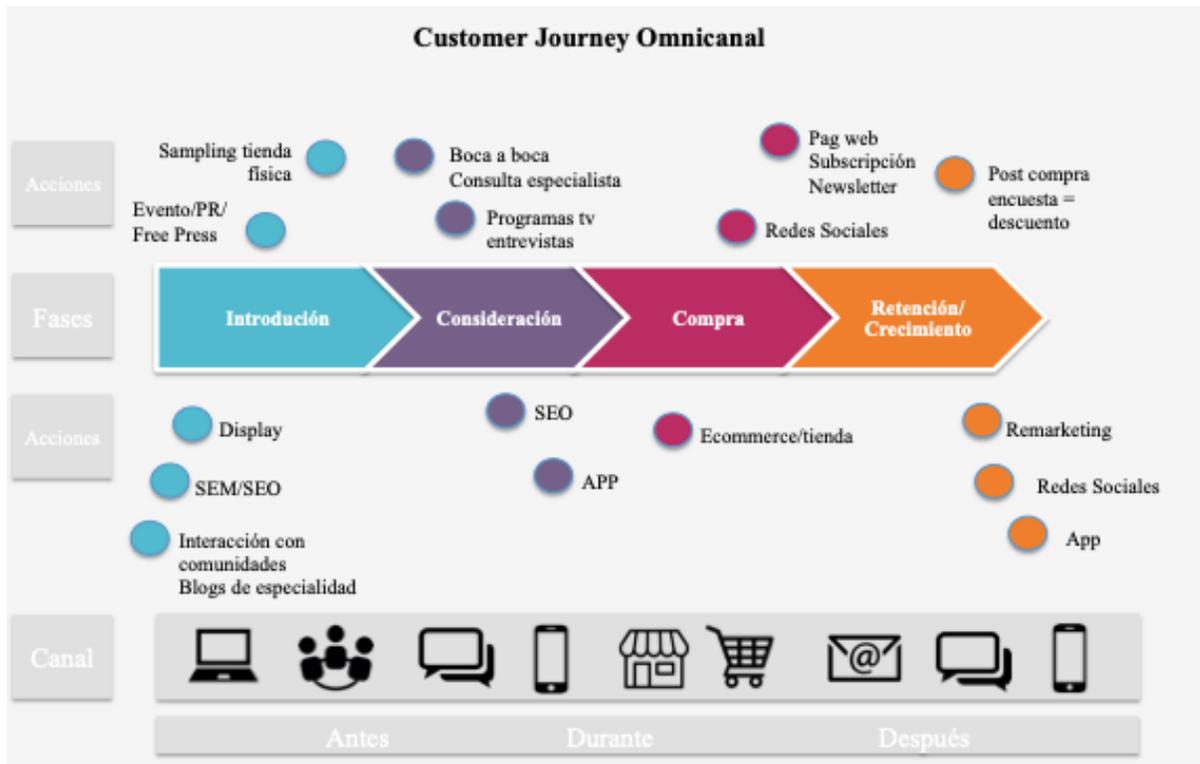
### **Basados en el modelo de la comunidad**

Este modelo busca conectar directamente y de forma orgánica con las comunidades o nichos de mercado, siendo parte de los blogs, foros y redes sociales, aportando con contenido de importancia, que genere una conexión importante permitiendo la familiaridad del producto y finalmente la compra.

Este mix de canales tiene como el claro objetivo de mantener una cadena de comercialización eficiente, competitiva y de funcionamiento integral, permitiendo una rápida y flexible adaptación a las demandas del mercado, trabajando en conjunto con aliados estratégicos como lo son el Broker, empresas de logística especializadas en distribución y atención al cliente.

## **5.5 Estrategia de promoción global**

El Customer Journey tiene como objetivo es posicionar la marca a través de la integración de los medios con estrategia que impacte positivamente al consumidor durante cualquiera de los puntos de contacto con la marca, logrando que la experiencia sea memorable y regrese por más contenido y compra futura. El modelo que se presenta a continuación se basa en la omnicanalidad, identificando al canal preferido de compra “supermercados” y la interacción a través de las plataformas digitales.



## Embudo de conversión compras digitales



Este ejercicio representa el 4% de las ventas online.

## 5.6 Procesos del producto y determinación de la capacidad de producción

### Cadena de valor



Fotos del proceso de producción del morocho en Anexo 2.

COSTO DE PRODUCCIÓN MENSUAL							
No.	CANTIDAD	ITEM	GR/LT	PESO TOTAL	COSTO X UNIDAD	TOTAL	TOTAL MES
1	10	SACO DE MOROCHO	45,359.24	453,592.40	\$41.50	\$415.00	\$8,300.00
2	1,814.36	AGUA	1	1,814.36	\$0.0978	\$177.44	\$3,548.89
3	4,535.92	SAL	1	4,535.92	\$0.00032	\$1.45	\$29.03
4	1,420	CAJAS	0	0.00	\$0.50	\$709.79	\$14,195.76
5	25,552	FUNDAS	0	0.00	\$0.02	\$511.05	\$10,220.95
6	25,552	ALAMBRE	0	0.00	\$0.01	\$255.52	\$5,110.47
				459,942.68	\$ 42.13	\$ 2,070.26	\$ 41,405.10

Tabla 3

Fuente: elaboración propia

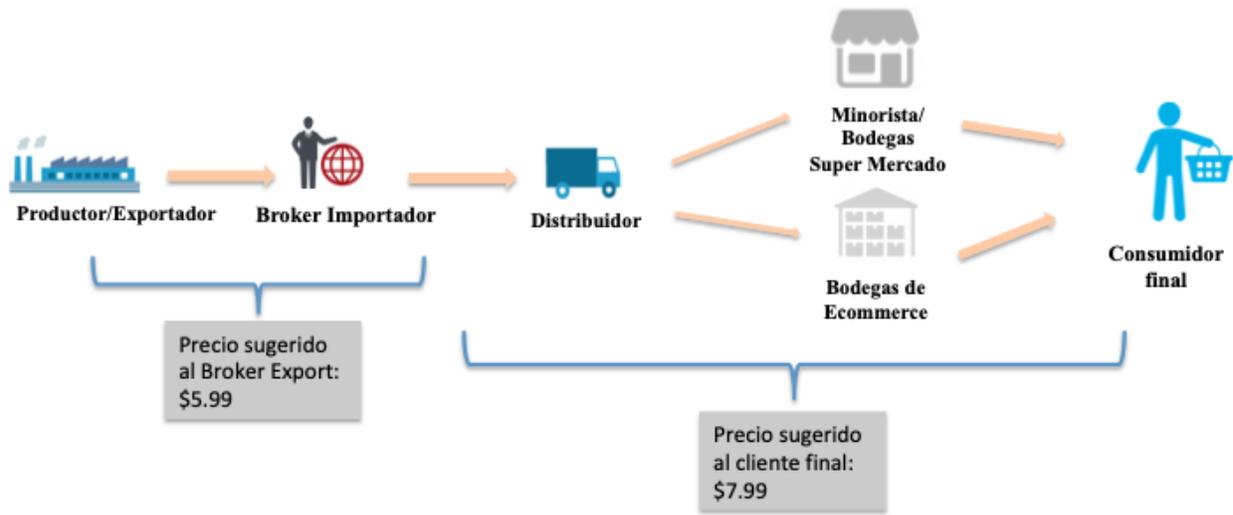
### Estructura de costos

COSTOS DE LOGÍSTICA MENSUAL	
CONSOLIDADORA DE CARGA	\$ 500.00
TRANSPORTE HASTA PUNTO EMBARQUE	\$ 450.00
AGENTE DE ADUANA	\$ 236.40
TERMINAL HANDLING CHARGES	\$ 190.00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 1,376.40</b>

Tabla 4

Fuente: Elaboración propia

### 5.7.1 Margen canal de distribución



### 5.8 Estructura organizacional requerida



## 6. Evaluación financiera del proyecto

### 6.1. Presupuesto

<b>PRESUPUESTO GENERAL MENSUAL</b>	
MANO DE OBRA	\$2,598.18
MATERIA PRIMA	\$11,877.92
MATERIALES E INSUMOS	\$29,527.18
AGUA, LUZ, ETC	\$500.00
SUELDOS ADM	\$1,640.25
GASTOS INDIRECTOS	\$445.03
CONSOLIDADORA DE CARGA	\$500.00
TRANSPORTE HASTA PUNTO EMBARQUE	\$450.00
AGENTE DE ADUANA	\$236.40
TERMINAL HANDLING CHARGES	\$190.00
DEPRECIACIONES	\$85.44
FEE DE AGENCIA PUBLICIDAD	\$600.00
DISEÑO LOGO, EMAPQUE, WEB, FOTOS	\$520.83
IMPREVISTOS	\$445.03
COMISION BROKER EXPORT	\$22,327.32
EQUIPOS	\$3,076.00
<b>Presupuesto General</b>	<b>\$75,019.60</b>

Tabla 5  
Fuente: Elaboración propia.

## 6.2 Proyección de ingresos, gastos, inversión y fuente de financiamiento

Préstamo Bancario	\$ 60,000.00	\$ 50,000.00	\$ 40,000.00	\$ 30,000.00	\$ 20,000.00	\$ 10,000.00					
Tasa Anual	18.00%	18.00%	18.00%	18.00%	18.00%	18.00%					
Incremento Ventas y Costos x año	0.00%	3.00%	3.00%	3.00%	3.00%	3.00%	3.00%	3.00%	3.00%	3.00%	3.00%
<b>Perdida y Ganancias</b>											
	PVP EXPORT.	\$ 148,848.83									
<b>Costos y Gastos</b>											
	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>Año 6</b>	<b>Año 7</b>	<b>Año 8</b>	<b>Año 9</b>	<b>Año 10</b>
<b>Producción y Venta</b>											
Ventas	\$1,786,185.93	\$1,839,771.51	\$1,894,964.65	\$1,951,813.59	\$2,010,368.00	\$2,070,679.04	\$2,132,799.41	\$2,196,783.40	\$2,262,686.90	\$2,330,567.50	\$2,400,484.53
<b>Costos/Gastos de operación</b>											
Costos fijos de producción	\$534,039.39	\$550,060.57	\$566,562.39	\$583,559.26	\$601,066.04	\$619,098.02	\$637,670.96	\$656,801.09	\$676,505.12	\$696,800.27	\$717,704.28
<b>Utilidad Operacional</b>	<b>\$1,252,146.54</b>	<b>\$1,289,710.94</b>	<b>\$1,328,402.27</b>	<b>\$1,368,254.33</b>	<b>\$1,409,301.96</b>	<b>\$1,451,581.02</b>	<b>\$1,495,128.45</b>	<b>\$1,539,982.31</b>	<b>\$1,586,181.78</b>	<b>\$1,633,767.23</b>	<b>\$1,682,780.25</b>
Gastos Administrativos & Log.	\$61,355.92	\$63,196.60	\$65,092.50	\$67,045.27	\$69,056.63	\$71,128.33	\$73,262.18	\$75,460.04	\$77,723.85	\$80,055.56	\$82,457.23
Intereses Bancarios	\$-	\$10,800.00	\$9,000.00	\$7,200.00	\$5,400.00	\$3,600.00	\$1,800.00	\$-	\$-	\$-	\$-
Comisión Broker USA 15%	\$267,927.89	\$275,865.73	\$284,244.70	\$292,772.04	\$301,555.20	\$310,601.86	\$319,919.91	\$329,517.51	\$339,403.03	\$349,585.13	\$360,072.68
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>\$922,862.73</b>	<b>\$1,215,714.34</b>	<b>\$1,254,309.77</b>	<b>\$1,294,009.06</b>	<b>\$1,334,845.33</b>	<b>\$1,376,852.69</b>	<b>\$1,420,066.28</b>	<b>\$1,464,522.26</b>	<b>\$1,508,457.93</b>	<b>\$1,553,711.67</b>	<b>\$1,600,323.02</b>
<b>Depreciaciones</b>											
Maquinaria y equipos	\$-	\$307.60	\$307.60	\$307.60	\$430.64	\$430.64	\$430.64	\$430.64	\$430.64	\$430.64	\$430.64
Abono Pto. Bancario	\$-	\$10,000.00	\$10,000.00	\$10,000.00	\$10,000.00	\$10,000.00	\$10,000.00	\$-	\$-	\$-	\$-
<b>Utilidad Antes de Particion</b>	<b>\$922,862.73</b>	<b>\$1,205,406.74</b>	<b>\$1,244,002.17</b>	<b>\$1,283,701.46</b>	<b>\$1,324,414.69</b>	<b>\$1,366,422.05</b>	<b>\$1,409,635.64</b>	<b>\$1,464,091.62</b>	<b>\$1,508,027.29</b>	<b>\$1,553,281.03</b>	<b>\$1,599,892.38</b>
15% Participación empleados	\$138,429.41	\$180,811.01	\$186,600.33	\$192,555.22	\$198,662.20	\$204,963.31	\$211,445.35	\$219,613.74	\$226,204.09	\$232,992.15	\$239,983.86
<b>Utilidad Antes de Impuestos</b>	<b>\$784,433.32</b>	<b>\$1,024,595.73</b>	<b>\$1,057,401.84</b>	<b>\$1,091,146.24</b>	<b>\$1,125,752.49</b>	<b>\$1,161,458.75</b>	<b>\$1,198,190.29</b>	<b>\$1,244,477.88</b>	<b>\$1,281,823.20</b>	<b>\$1,320,288.88</b>	<b>\$1,359,908.52</b>
Impuestos 30%	\$235,330.00	\$307,378.72	\$317,220.55	\$327,343.87	\$337,725.75	\$348,437.62	\$359,457.09	\$373,343.36	\$384,546.96	\$396,086.66	\$407,972.56
<b>Beneficio Neto</b>	<b>\$549,103.33</b>	<b>\$717,217.01</b>	<b>\$740,181.29</b>	<b>\$763,802.37</b>	<b>\$788,026.74</b>	<b>\$813,021.12</b>	<b>\$838,733.20</b>	<b>\$871,134.52</b>	<b>\$897,276.24</b>	<b>\$924,202.21</b>	<b>\$951,935.97</b>
<b>BN / Ventas</b>	<b>30.74%</b>	<b>38.98%</b>	<b>39.06%</b>	<b>39.13%</b>	<b>39.20%</b>	<b>39.26%</b>	<b>39.33%</b>	<b>39.66%</b>	<b>39.66%</b>	<b>39.66%</b>	<b>39.66%</b>

Tabla 6

Fuente: Elaboración propia. (Para mayor comprensión de su lectura, ver Anexos 3)

Se está considerando un incremento general en todos los costos del 3% por año y, en lugar de lo que tradicionalmente sucede en las empresas, que el incremento de los costos induce a un incremento en el precio de venta, nuestro producto discos de morocho, decide incrementar la producción en el mismo porcentaje, compensado incremento de costos vs. incremento de margen por volumen de ventas.

Al quinto año de operación, y para efectos de prepararnos en el tiempo y tener la capacidad instalada holgada para asumir el reto de incrementar la producción del 3% por año, la planta tendrá un incremento en maquinaria y equipos, del 40% adicional con el que se inició la fabrica.

## 6.3 Flujo de caja

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
<b>FLUJO DE CAJA BRUTO</b>		\$116,463.53	\$156,989.25	\$201,154.74	\$249,015.19	\$299,397.06	\$354,819.69	\$414,113.00	\$487,339.12	\$562,762.01	\$640,447.60
Inversión en maquinaria	-\$3,076.00				-\$1,230.40						
Capital de trabajo	-\$863,323.20	-\$889,222.90	-\$915,899.58	-\$943,376.57	-\$971,677.87	-\$1,000,828.20	-\$1,030,853.05	-\$1,061,778.64	-\$1,093,632.00	-\$1,126,440.96	-\$1,160,234.19
<b>Flujo de Caja Operacional</b>	<b>-\$866,399.20</b>	<b>-\$772,759.37</b>	<b>-\$758,910.34</b>	<b>-\$742,221.83</b>	<b>-\$723,893.08</b>	<b>-\$701,431.15</b>	<b>-\$676,033.36</b>	<b>-\$647,665.64</b>	<b>-\$606,292.88</b>	<b>-\$563,678.95</b>	<b>-\$519,786.59</b>
Venta 1er año	\$922,862.73	\$950,548.61	\$979,065.07	\$1,008,437.02	\$1,038,690.13	\$1,069,850.84	\$1,101,946.36	\$1,135,004.75	\$1,169,054.90	\$1,204,126.54	\$1,240,250.34
Prestamo Bancario	\$60,000.00	-\$20,800.00	-\$19,000.00	-\$17,200.00	-\$15,400.00	-\$13,600.00	-\$11,800.00	\$-	\$-	\$-	\$-
<b>Flujo de Caja Disponible</b>	<b>\$116,463.53</b>	<b>\$156,989.25</b>	<b>\$201,154.74</b>	<b>\$249,015.19</b>	<b>\$299,397.06</b>	<b>\$354,819.69</b>	<b>\$414,113.00</b>	<b>\$487,339.12</b>	<b>\$562,762.01</b>	<b>\$640,447.60</b>	<b>\$720,463.75</b>

Tabla 7

Fuente: elaboración propia. (Para mayor comprensión de su lectura, ver Anexo 4)

La proyección del flujo de caja evidencia las características típicas de un negocio de alimentos. En síntesis es un negocio que ofrece mucha liquidez con un gran margen.

## 6.4 Evaluación del proyecto

La proyección financiera del proyecto está basada en el modelo de negocio de fabricación y comercialización de alimentos para exportación al por mayor en contenedor, y en este caso en particular, orientando a que toda la producción se exporte de manera mensual es decir: 306,628 discos de morocho que representan 25.560 fundas individuales de 12 discos de morocho cada uno, que llenan 1 contenedor, a esto se suma una estructura liviana sin tener equipo de ventas y una carga operativa administrativa baja; adicionalmente el ejercicio refleja un excelente margen con sostenibilidad en el largo plazo, lo que permite que el negocio se mantenga con seguridad en el tiempo y con permanente oportunidades de crecimiento.

## 7. Conclusiones

1. Las nuevas tendencias de consumo alimenticio han logrado generar cambios en la forma en la que actualmente se elaboran, adquieren y/o consumen los variados productos del mercado en general. Esto ha ocasionado un impacto en las diferentes sociedades, innovando y transformando los hábitos de consumo, los consumidores han desarrollado

mayor interés en los ingredientes que componen los productos que van a ingerir, despertando en ellos una conciencia que les impulsa a replantear sus estilos de vida que afectan de manera positiva o negativa su alimentación y por ende su salud.

2. De acuerdo con el mercado seleccionado en este estudio (Estados Unidos), se refleja que los hábitos de consumo impulsados por el estilo de vida de los estadounidenses, demuestra un creciente cambio en la forma en como se alimentan, buscando opciones con bajos niveles calóricos y de grasas, con el fin de evitar enfermedades como la diabetes, cánceres, problemas cardiovasculares, el sobrepeso, etc.; lo que convierte al mercado estadounidense en un muy importante objetivo y con potencial para los productos que satisfagan estas necesidades, tal como se lo menciona en el presente trabajo de postgrado.

3. El común denominador de la sociedad estadounidense que padece de los males antes detallados, lo componen principalmente dos grupos generacionales: los Baby Boomers y Millenials, éste último representa un sector del mercado con mayor acceso a la información de manera inmediata, y su toma de decisiones en productos alimenticios, es determinado por el valor agregado en cuanto al precio justo vs. el producto ofertado, la importancia en el impacto social y el beneficio con responsabilidad para con el medio ambiente que el producto pueda otorgar.

4. No obstante, existe un nicho de mercado compuesto principalmente de personas que padecen celiaquía, quienes representan también un sector altamente demandante de productos libres de gluten debido a su condición médica. Este segmento social se configura como uno de los grandes consumidores de los productos saludables junto con los Millenials.

5. Ambos grupos, incluyendo a los celíacos, se encuentran determinados por tres tendencias de consumo “Back To Basic, I Can Look After Myself y Loner Living”, las

cuales se caracterizan por catalogar productos más orgánicos en sus procesos de industrialización, siendo más beneficiosos para el cuerpo humano, y que también tomen en cuenta las demandas del mercado.

6. En el mercado objetivo, existe una amplia variedad de productos saludables especializados en categorías como, snacks libres de gluten, orgánicos, GMO Free, veganos, bajos en grasa/azúcar, con una comercialización justa entre otros beneficios, los cuales debido al ritmo de vida de los consumidores, poseen un gran potencial de comercialización debido a su facilidad de innovación, conveniencia y aporte nutricional.

7. En cuanto al análisis financiero del proyecto, se concluye que el mismo es exitoso y sostenible, ya que con una inversión inicial de apenas \$60.000,00, se lograría llegar a un volumen de ventas netas en 5 años de alrededor de \$2'010.368 para el 2025, lo que representa apenas el 0,006281% del estimado de venta netas según el estudio de la compañía Grand View Research que predice que para ese año las ventas serían de alrededor de 32 billones de dólares.

8. Por lo tanto, el potencial del producto se puede expandir no solo en el mercado objetivo de este estudio, si no también, en otros mercados contemplando importantes oportunidades de crecimiento a través de la creación de canales de venta directa y/o indirecta, franquicias, etc.

9. En síntesis, se considera que el producto disco de morocho, desarrollado a base de una materia prima noble y con procesos mínimos que no alteran su sustancia, representa una opción idónea, innovadora, única en su clase, y práctica para su consumo, que se ajusta a las exigencias del mercado internacional.

## Bibliografía

- U Chicago Medicine. (2008). Retrieved 07 05, 2019, from <https://cureceliacdisease.org>: [https://www.cureceliacdisease.org/wp-content/uploads/341\\_CDCFactSheets8\\_FactsFigures.pdf](https://www.cureceliacdisease.org/wp-content/uploads/341_CDCFactSheets8_FactsFigures.pdf)
- US Embassy. (2018, Noviembre 15). *Joint Statement of the United States-Ecuador Trade and Investment Council*. Retrieved Mayo 2019, from <https://ec.usembassy.gov/joint-statement-of-the-united-states-ecuador-trade-and-investment-council/>
- US. Congress. (1974). *Legal Information Institute*. Retrieved Junio 2019, from <https://www.law.cornell.edu/uscode/text/19/chapter-12/subchapter-V>
- Amchamchile. (2010). Retrieved 07 14, 2019, from [www.amchamchile.cl](http://www.amchamchile.cl): <https://www.amchamchile.cl/sites/default/files/Productos%20Gourment.pdf>
- America's Health Rankings. (2017). Retrieved 06 06, 2019, from <https://www.americashealthrankings.org/learn/reports/2018-annual-report/findings-state-rankings>
- Bloomberg. (2018, Julio 11). Retrieved Mayo 2019, from <https://www.bloomberg.com/latam/blog/mercados-emergentes-sufren-los-efectos-de-la-guerra-comercial/>
- Brookings. (2018, 01). *Brookings Metropolitan Policy Program*. (W. H. Frey, Ed.) Retrieved 06 08, 2019, from [https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2018/01/2018-jan\\_brookings-metro\\_millennials-a-demographic-bridge-to-americas-diverse-future.pdf](https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2018/01/2018-jan_brookings-metro_millennials-a-demographic-bridge-to-americas-diverse-future.pdf)
- Custom and Border Protection. (n.d.). *Basic Importing and Exporting*. Retrieved from <https://www.cbp.gov/trade/basic-import-export>
- Census Bureau. (2018, 07 1). Retrieved 06 4, 2019, from <https://www.census.gov/quickfacts/fact/table/US,CA/PST045218>
- COFACE. (2019, Febrero). *COFACE for trade*. Retrieved Mayo 2019, from <https://www.coface.com/Economic-Studies-and-Country-Risks/United-States-of-America>
- Constitucion de EE.UU. (1787, Septiembre 17). Retrieved Mayo 2019, from [https://www.constitutionfacts.com/content/constitution/files/USConstitution\\_Spanish.pdf](https://www.constitutionfacts.com/content/constitution/files/USConstitution_Spanish.pdf)
- Euromonitor International. (2019, 03 06). (G. Westbrook, Ed.) Retrieved 06 05, 2019, from <http://www.portal.euromonitor.com/portal/Analysis/Tab#>
- Euromonitor International. (2018). *Consumer Lifestyles in the US*. Euromonitor International.
- D. P., & A. d. (2019, Mayo 10). Retrieved Mayo 2019, from <https://www.bbc.com/mundo/noticias-48215625>
- Federal Trade Comission. (n.d.). Retrieved Junio 2019, from <https://www.ftc.gov/>
- FDA. (2018, 11 05). Retrieved 07 05, 2019, from <https://www.fda.gov>: <https://www.fda.gov/consumers/articulos-en-espanol/si-dice-sin-gluten-significa-ahora-que-no-tiene-gluten>
- FMI - Fondo Monetario Internacional. (Arbril de 2019). *Perspectivas de la economía mundial*. Recuperado el Mayo de 2019, de <https://www.imf.org/~media/Files/Publications/WEO/2019/April/Spanish/ch1s.ashx?la=es>
- Fondo Monetario Internacional. (2018, 04 1). *FMI*. Retrieved 06 09, 2019, from [www.bancomundial.org/es/publication/global-economic-prospects](http://www.bancomundial.org/es/publication/global-economic-prospects)
- Food And Drugs Administration. (n.d.). Retrieved from <https://www.fda.gov/>

Forbes. (2017, 09 26). *Forbes*. (K. Tama, Editor) Retrieved 06 08, 2019, from <https://www.forbes.com/sites/forbescommunicationscouncil/2017/09/26/five-things-you-need-to-know-about-marketing-to-baby-boomers/#42d40ed44e55>

Gallup. (2017, 08 08). (M. B. Frank Nuwport, Ed.) Retrieved 07 14, 2019, from [www.gallup.com](http://www.gallup.com): <https://news.gallup.com/poll/215597/far-american-grocery-shoppers-buck-online-shopping-trend.aspx>

Global Rates. (n.d.). Retrieved Mayo 2019, from <https://es.global-rates.com/estadisticas-economicas/inflacion/indice-de-precios-al-consumo/ipc/estados-unidos.aspx>

Grand View Research. (2019, 03). Retrieved 07 06, 2019, from <https://www.grandviewresearch.com>: <https://www.grandviewresearch.com/press-release/global-gluten-free-products-market>

Nielsen . (2014, 09). Retrieved 06 07, 2019, from <https://www.nielsen.com/content/dam/nielsen-global/kr/docs/global-report/2014/Nielsen%20Global%20Snacking%20Report%20September%202014.pdf>

Nielsen. (2018, 08 30). (J. Parman, Editor) Retrieved 06 08, 2019, from <https://www.nielsen.com/us/en/insights/news/2018/perspectives-when-it-comes-to-snacks-premium-is-more-than-price.html>

Nielsen. (2018, 12 03). *Nielsen*. Retrieved 06 07, 2019, from <https://www.nielsen.com/sa/en/insights/news/2018/booming-snack-sales-highlight-a-growth-opportunity-in-emerging-markets.html>

Min. Comercio Exterior, P. C. (2018, Marzo 24). Estados Unidos renueva preferencias arancelarias para Ecuador por tres años. (D. Expreso, Interviewer)

Ministerio de Comercio Exterior - EC. (2017, Noviembre). *Comercio Bilateral con Estados Unidos*. Retrieved Junio 2019, from <https://www.comercioexterior.gob.ec/wp-content/uploads/2017/11/comercio-bilateral-con-Estados-Unidos.pdf>

Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca. (2018, 11 27). *Comercio Exterior*. Retrieved 06 06, 2019, from [www.comercioexterior.gob.ec](http://www.comercioexterior.gob.ec): <https://www.comercioexterior.gob.ec/wp-content/uploads/2018/11/Informe-Mensual-October-2018.pdf>

Ministerio de Salud Pública. (2017, 23 Mayo). *NORMATIVA TECNICA SANITARIA PRODUCTOS DE USO HUMANO PARA EXPORTACION*. Retrieved Junio 2019, from [https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/08/Resoluci%C3%B3n-ARCSA-DE-012-2017-JCGO-NTS\\_Certificado\\_Exportaci%C3%B3n.pdf](https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/08/Resoluci%C3%B3n-ARCSA-DE-012-2017-JCGO-NTS_Certificado_Exportaci%C3%B3n.pdf)

Organización Mundial de la Salud. (2018, Febrero 16). *Obesidad y Sobre peso*. Retrieved Junio 1, 2019, from <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/obesity-and-overweight>

Pew Research Center. (2018, 11 21). *Pew Research Center*. Retrieved 06 2, 2019, from <https://www.pewresearch.org/fact-tank/2018/11/21/when-it-comes-to-food-ingredients-health-oriented-eaters-have-a-list-they-avoid/>

Pew Research. (2016, 04 25). (R. Fry, Editor) Retrieved 06 07, 2019, from <https://www.pewresearch.org/fact-tank/2018/03/01/millennials-overtake-baby-boomers/>

Pro Ecuador. (2018, 11 23). Retrieved 06 07, 2019, from <https://www.proecuador.gob.ec/tendencia-de-alimentos-en-estados-unidos/>

PROECUADOR. (n.d.). *Guía del exportador*. Retrieved Junio 2019, from <https://www.proecuador.gob.ec/guia-del-exportador/>

Santander. (2019, Abril). *Santander Trade Portal*. Retrieved Mayo 2019, from [https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/estados-unidos/politica-y-economia?&actualiser\\_id\\_banque=oui&id\\_banque=0&memoriser\\_choix=memoriser](https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/estados-unidos/politica-y-economia?&actualiser_id_banque=oui&id_banque=0&memoriser_choix=memoriser)

Storecheck. (2019, 01 02). Retrieved 07 06, 2019, from [www.storecheck.com.mx](http://www.storecheck.com.mx): <https://blog.storecheck.com.mx/tendencias-tecnologicas-industria-consumo-masivo>

The Observatory of Economic Complexity. (2017). Retrieved 06 7, 2019, from <https://atlas.media.mit.edu/es/profile/country/usa/#Importaciones>

TMF Group. (n.d.). *TMF Group Alcance Global Conocimiento Local*. Retrieved Mayo 2019, from <https://www.bloomberg.com/latam/blog/mercados-emergentes-sufren-los-efectos-de-la-guerra-comercial/>

**Anexos**  
**Anexo 1**

**Entrevistador:** Lucia Silva

**Entrevistado:** Iara Armijos, Nutricionista. Hospital del IESS Guayaquil

**Fecha:** 20 de noviembre de 2018

**Ciudad:** Guayaquil

**Lucia S:** Buen día Iara, gracias por permitirme unos minutos de tu tiempo para esta entrevista, con tu ayuda esta información será usada para fines académicos.

**Iara A:** Con mucho gusto.

**Lucia S:** ¿Iara me puedes comentar cuales son las propiedades del morocho?.

**Iara A:** A ver el morocho al ser un grano es un alimento principalmente alto en fibra, y minerales como el calcio. La fibra te ayuda mucho en la digestión y te da mayor saciedad, también te mantiene buenos niveles de colesterol en sangre. En general es un muy buen carbohidrato. Y por los minerales es un buen reemplazo a algunos lácteos, que en su mayoría ahora son muy altos en grasas. Ahora no te aporta grasa saturada y al contrario si aporta algo de proteína que es necesaria en cada una de nuestras comidas principales.

**Lucia S:** ¿Que otro dato me puedes dar sobre este tipo de maíz?

**Iara A:** Otra ventaja que tienes con el morocho es que es un alimento sin gluten, es decir es apto para celíacos, un target interesante dado a que hoy no he visto variedad de alimentos sin gluten en preparaciones, así como las tarillas de arroz inflado, pero claro este sería un producto más fresco. Además lo pueden consumir niños y adultos, la única

contraindicación es que si las personas sufren de gastroenteritis, colitis no se recomienda consumirlo, ya que como es alto en fibra acelera la digestión y por ende las evacuaciones.

**Lucia S:** ¿Qué cantidad de morocho se recomienda consumir?

**Iara A:** Normalmente una persona debería de consumir mínimo 30 a 40 grs de fibra al día, por lo que sería ideal pensar en una porción que te pueda entregar esta cantidad.

**Lucia S:** Muchas gracias Iara, ha sido muy valioso tu aporte.

**Iara A:** Ha sido un placer ayudarte.

## Anexo 2

Fotos del proceso de producción del morocho (ejercicio casero).



### Anexo 3

Proyección de ingresos, gastos, inversión y fuente de financiamiento.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Préstamo Bancario	\$ 60,000.00	\$ 50,000.00	\$ 40,000.00	\$ 30,000.00	\$ 20,000.00	\$ 10,000.00					
Tasa Anual	18.00%	18.00%	18.00%	18.00%	18.00%	18.00%					
<b>Incremento Ventas y Costos x año</b>	0.00%	3.00%	3.00%	3.00%	3.00%	3.00%	3.00%	3.00%	3.00%	3.00%	3.00%
<b>Perdida y Ganancias</b>		\$ 148,848.83									
<b>Costos y Gastos</b>											
<b>Producción y Venta</b>											
Ventas	\$1,786,185.93	\$1,839,771.51	\$1,894,964.65	\$1,951,813.59	\$2,010,368.00	\$2,070,679.04	\$2,132,799.41	\$2,196,783.40	\$2,262,686.90	\$2,330,567.50	\$2,400,484.53
<b>Costos/Gastos de operación</b>											
Costos fijos de producción	\$534,039.39	\$550,060.57	\$566,562.39	\$583,559.26	\$601,066.04	\$619,098.02	\$637,670.96	\$656,801.09	\$676,505.12	\$696,800.27	\$717,704.28
<b>Utilidad Operacional</b>	<b>\$1,252,146.54</b>	<b>\$1,289,710.94</b>	<b>\$1,328,402.27</b>	<b>\$1,368,254.33</b>	<b>\$1,409,301.96</b>	<b>\$1,451,581.02</b>	<b>\$1,495,128.45</b>	<b>\$1,539,982.31</b>	<b>\$1,586,181.78</b>	<b>\$1,633,767.23</b>	<b>\$1,682,780.25</b>
Gastos Administrativos & Log.	\$61,355.92	\$63,196.60	\$65,092.50	\$67,045.27	\$69,056.63	\$71,128.33	\$73,262.18	\$75,460.04	\$77,723.85	\$80,055.56	\$82,457.23
Intereses Bancarios	\$-	\$10,800.00	\$9,000.00	\$7,200.00	\$5,400.00	\$3,600.00	\$1,800.00	\$-	\$-	\$-	\$-
Comisión Broker USA 15%	\$267,927.89	\$275,965.73	\$284,244.70	\$292,772.04	\$301,555.20	\$310,601.86	\$319,919.91	\$329,517.51	\$339,403.03	\$349,585.13	\$360,072.68
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>\$922,862.73</b>	<b>\$1,215,714.34</b>	<b>\$1,254,309.77</b>	<b>\$1,294,009.06</b>	<b>\$1,334,845.33</b>	<b>\$1,376,852.69</b>	<b>\$1,420,066.28</b>	<b>\$1,464,522.26</b>	<b>\$1,508,457.93</b>	<b>\$1,553,711.67</b>	<b>\$1,600,323.02</b>
<b>Depreciaciones</b>											
Maquinaría y equipos	\$-	\$307.60	\$307.60	\$307.60	\$430.64	\$430.64	\$430.64	\$430.64	\$430.64	\$430.64	\$430.64
Abono Pmo. Bancario	\$-	\$10,000.00	\$10,000.00	\$10,000.00	\$10,000.00	\$10,000.00	\$10,000.00	\$-	\$-	\$-	\$-
<b>Utilidad Antes de Partición</b>	<b>\$922,862.73</b>	<b>\$1,205,406.74</b>	<b>\$1,244,002.17</b>	<b>\$1,283,701.46</b>	<b>\$1,324,414.69</b>	<b>\$1,366,422.05</b>	<b>\$1,409,635.64</b>	<b>\$1,464,091.62</b>	<b>\$1,508,027.29</b>	<b>\$1,553,281.03</b>	<b>\$1,599,892.38</b>
15% Participación empleados	\$138,429.41	\$180,811.01	\$186,600.33	\$192,555.22	\$198,662.20	\$204,963.31	\$211,445.35	\$219,613.74	\$226,204.09	\$232,992.15	\$239,983.86
<b>Utilidad Antes de Impuestos</b>	<b>\$784,433.32</b>	<b>\$1,024,595.73</b>	<b>\$1,057,401.84</b>	<b>\$1,091,146.24</b>	<b>\$1,125,752.49</b>	<b>\$1,161,458.75</b>	<b>\$1,198,190.29</b>	<b>\$1,244,477.88</b>	<b>\$1,281,823.20</b>	<b>\$1,320,288.88</b>	<b>\$1,359,908.52</b>
Impuestos 30%	\$235,330.00	\$307,378.72	\$317,220.55	\$327,343.87	\$337,725.75	\$348,437.62	\$359,457.09	\$373,343.36	\$384,546.96	\$396,086.66	\$407,972.56
<b>Beneficio Neto</b>	<b>\$549,103.33</b>	<b>\$717,217.01</b>	<b>\$740,181.29</b>	<b>\$763,802.37</b>	<b>\$788,026.74</b>	<b>\$813,021.12</b>	<b>\$838,733.20</b>	<b>\$871,134.52</b>	<b>\$897,276.24</b>	<b>\$924,202.21</b>	<b>\$951,935.97</b>
<b>BN / Ventas</b>	<b>30.74%</b>	<b>38.98%</b>	<b>39.06%</b>	<b>39.13%</b>	<b>39.20%</b>	<b>39.26%</b>	<b>39.33%</b>	<b>39.66%</b>	<b>39.66%</b>	<b>39.66%</b>	<b>39.66%</b>

## Anexo 4

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
<b>FLUJO DE CAJA BRUTO</b>		\$116,463.53	\$156,989.25	\$201,154.74	\$249,015.19	\$299,397.06	\$354,819.69	\$414,113.00	\$487,339.12	\$562,762.01	\$640,447.60
Inversión en maquinaria	-\$3,076.00				-\$1,230.40						
Capital de trabajo	-\$863,323.20	-\$889,222.90	-\$915,899.58	-\$943,376.57	-\$971,677.87	-\$1,000,828.20	-\$1,030,853.05	-\$1,061,778.64	-\$1,093,632.00	-\$1,126,440.96	-\$1,160,234.19
<b>Flujo de Caja Operacional</b>	<b>-\$866,399.20</b>	<b>-\$772,759.37</b>	<b>-\$758,910.34</b>	<b>-\$742,221.83</b>	<b>-\$723,893.08</b>	<b>-\$701,431.15</b>	<b>-\$676,033.36</b>	<b>-\$647,665.64</b>	<b>-\$606,292.88</b>	<b>-\$563,678.95</b>	<b>-\$519,786.59</b>
Venta 1er año	\$922,862.73	\$950,548.61	\$979,065.07	\$1,008,437.02	\$1,038,690.13	\$1,069,850.84	\$1,101,946.36	\$1,135,004.75	\$1,169,054.90	\$1,204,126.54	\$1,240,250.34
Prestamo Bancario	\$60,000.00	-\$20,800.00	-\$19,000.00	-\$17,200.00	-\$15,400.00	-\$13,600.00	-\$11,800.00	\$-	\$-	\$-	\$-
<b>Flujo de Caja Disponible</b>	<b>\$116,463.53</b>	<b>\$156,989.25</b>	<b>\$201,154.74</b>	<b>\$249,015.19</b>	<b>\$299,397.06</b>	<b>\$354,819.69</b>	<b>\$414,113.00</b>	<b>\$487,339.12</b>	<b>\$562,762.01</b>	<b>\$640,447.60</b>	<b>\$720,463.75</b>